



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh implementace metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku  
Proposal for Implementation of the Balanced Scorecard Method  
in a Manufacturing Company

Student: Bc. Tomáš Marek

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2019

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tomáš Marek**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: **Návrh implementace metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku**  
**Proposal for Implementation of the Balanced Scorecard Method in a Manufacturing Company**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard
3. Navržení implementace metody Balanced Scorecard
4. Shrnutí, návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

PERSON, Ron. *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel*. 2nd ed. Indianapolis: Wiley, 2013. 480 p. ISBN 978-1-118-61084-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh vypracoval samostatně a všechny využitě zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury.“

V Ostravě dne 17.4.2019

  
.....  
Tomáš Marek

Tímto bych rád poděkoval Ing. Jindře Peterkové, Ph.D. za vstřícný přístup, cenné rady a odborné vedení při zpracování diplomové práce. Díky patří také společnosti CS CABOT s.r.o., převážně pak Ing. Tomáši Pekarovi za umožnění spolupráce, poskytnutí podkladů a cenných informací potřebných pro zdárné dokončení práce. Díky patří rovněž dalším osobám působícím ve společnosti CSC za poskytnutí podkladů a relevantních dat.

# Obsah

1 Úvod.....	5
2 Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard .....	6
2.1 Výkonnost podniku .....	6
2.2 Přístupy k měření výkonnosti.....	6
2.2.1 Tradiční ukazatele výkonnosti .....	7
2.2.2 Moderní metody měření výkonnosti .....	14
2.2.3 Komplexní přístupy k měření výkonnosti .....	15
2.3 Vymezení metody Balanced Scorecard.....	16
2.3.1 Finanční perspektiva .....	17
2.3.2 Zákaznická perspektiva .....	19
2.3.3 Perspektiva interních podnikových procesů.....	21
2.3.4 Perspektiva učení se a růstu .....	22
2.3.5 Přednosti a nedostatky metody Balanced Scorecard.....	24
2.4 Implementace metody Balanced Scorecard .....	24
2.5 Využití projektového řízení při implementaci metody Balanced Scorecard.....	27
2.5.1 Projekt a jeho cíle .....	27
2.5.2 Životní cyklus projektu .....	28
2.5.3 Metody projektového řízení .....	28
2.6 Vlastní postupové kroky implementace metody Balanced Scorecard .....	32
3 Navržení implementace metody Balanced Scorecard .....	33
3.1 Charakteristika společnosti .....	33
3.1.1 Historie společnosti .....	33
3.1.2 Současný způsob hodnocení výkonnosti.....	33
3.2 Identifikace perspektiv Balanced Scorecard .....	34
3.2.1 Vize, strategie, cíle a hodnoty podniku .....	34

3.2.2 Finanční perspektiva .....	34
3.2.3 Zákaznická perspektiva .....	40
3.2.4 Perspektiva interních podnikových procesů .....	43
3.2.5 Perspektiva učení se a růstu .....	45
3.3 Implementace metody Balanced Scorecard ve vybrané společnosti .....	48
3.3.1 Vyjasnění vize a strategie .....	48
3.3.2 Odvození strategických cílů .....	49
3.3.3 Sestavení strategické mapy .....	51
3.3.4 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot .....	52
4 Shrnutí, návrhy a doporučení .....	56
4.1 Shrnutí .....	56
4.2 Návrhy a doporučení .....	58
4.2.1 Harmonogram a kritická cesta .....	58
4.2.2 Sestavení implementačního týmu .....	59
4.2.3 Stanovení strategických akcí .....	59
4.2.4 Řízení procesu implementace na celopodnikové úrovni .....	63
4.2.5 Navržený model Balanced Scorecard .....	66
5 Závěr .....	67
Seznam použité literatury .....	68
Seznam zkratk .....	70
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

# 1 Úvod

Od myšlenky „chceme být ziskoví“ přes myšlenku „musíme na trhu umět konkurovat“ až k myšlence „chceme znát svou výkonnost“. Hodnocení výkonnosti v posledních desetiletích posiluje na významu. Postupem času se začínají stále častěji uplatňovat přístupy hodnocení výkonnosti pomocí nejen běžně užívaných finančních, ale také nefinančních ukazatelů. Nové přístupy jsou atraktivní převážně díky skutečnosti, že autoři metod chápou vzájemné vazby a souvislosti finančních a nefinančních faktorů. Za nejefektivnější a nejkomplexnější systém je považována metoda Balanced Scorecard. Základy metody stojí na transformaci vizí, strategií a podnikových cílů do přehledného souboru měřítek finanční i nefinanční výkonnosti. Metoda hodnotí podnik pomocí čtyř perspektiv, úhlů pohledu, a to dle: finanční perspektivy, zákaznické perspektivy, perspektivy interních podnikových procesů a perspektivy učení se a růstu, kterými propojuje finanční a nefinanční měřítka výkonnosti.

V teoreticko-metodologické části je charakterizována podstata výkonnosti podniku, následně jsou vymezeny tři základní přístupy k měření podnikové výkonnosti. Je vymezena metoda BSC a jsou podrobně popsány jednotlivé perspektivy metody. Pro potřeby implementace metody jsou porovnány přístupy tří autorů a vybrán přístup, ze kterého se v práci vychází. Součástí diplomové práce jsou metody projektového řízení, usnadňující implementaci metody v dané společnosti. Po vymezení metod projektového řízení následuje návrh vlastních postupových kroků, užitých v práci.

Část praktická popisuje vybranou společnost, její historii a rovněž současný způsob hodnocení výkonnosti. Následuje část zaměřující se na vymezení vize, strategie, cílů a hodnot ve vybrané společnosti a poté je provedena analýza jednotlivých perspektiv podniku. V části implementační jsou z vize a strategie podniku odvozeny strategické cíle pro všechny perspektivy. Jednotlivé cíle jsou vzájemně propojeny ve strategické mapě, znázorňující vazby příčin a následků a jsou vybrána měřítka spolu s cílovými hodnotami.

Cílem diplomové práce je navržení implementace metody Balanced Scorecard ve vybraném výrobním podniku, který se orientuje na výrobu sazí, nacházejících uplatnění při výrobě pneumatik a technické pryže. Implementace je realizována dle přístupu Vysušil (2004). Je vytvořen harmonogram a kritická cesta implementace metody BSC pomocí programu MS Project. Na základě analýzy čtyř perspektiv a navržených měřítek jsou stanoveny strategické akce. Je sestaven implementační tým a jsou stanoveny odpovědnosti za plnění jednotlivých cílů, včetně četností měření pro celopodnikové rozšíření metody. V závěru je navržen model BSC, pro jehož zpracování bylo využito programu MS Excel.



## **2 Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard**

Kapitola je zaměřená na vymezení metody Balanced Scorecard. Pozornost je zaměřena na přístupy k měření finanční výkonnosti, mezi které patří tradiční ukazatele výkonnosti, tvořící podstatu finanční analýzy, moderní metody měření výkonnosti, které pomáhají při řízení hodnoty podniku a jako poslední komplexní přístupy k měření výkonnosti, které pracují s finančními i nefinančními ukazateli. Následně je vymezena metoda BSC pomocí čtyř perspektiv. Mezi hlediska patří finanční perspektiva, zobrazující následky minulých rozhodnutí, zákaznická perspektiva, zaměřující se na zákaznickou spokojenost, perspektiva interních podnikových procesů sledující klíčové procesy a poslední perspektiva učení se a růstu, jejímž cílem je vytvoření učící se organizace, založené na rozvoji zaměstnanců. V kapitole není opomenuta implementace metody, zaměřená na vymezení strategických cílů a strategie společnosti. Součástí kapitoly je rovněž vymezení základních metod projektového řízení a vytyčení vlastních postupových kroků.

### **2.1 Výkonnost podniku**

Pavelková a Knápková (2009) ve své publikaci uvádí, že v současné době, charakteristické silně dynamickým podnikatelským prostředím, je výkonnost podnikových činností závislá na míře využití konkurenční výhody každého podniku. Úspěšný vývoj dokáží zaznamenat pouze subjekty, schopné reagovat na měnící se podmínky podnikání, které sledují a průběžně vyhodnocují úroveň výkonnosti a usilují o její nepřetržité zvyšování.

Marinič (2008) tvrdí, že přístupy k měření výkonnosti založené na exaktních finančních ukazatelích si zachovávají vlastnosti základních ukazatelů finanční analýzy, tedy i jejich nedostatky. Podniky přitom mají k dispozici mnoho cenných informací, které není možné měřit klasickými finančními nástroji. Bez těchto informací by obraz o výkonnosti podniku nebyl úplný a pravdivý. Pro komplexnost obrazu podnikové výkonnosti musí být brány v úvahu i nefinanční informace, vhodně zpracovány a posléze aplikovány do celkového hodnocení.

### **2.2 Přístupy k měření výkonnosti**

Růčková (2015) podotýká, že v současnosti se ekonomické prostředí vyznačuje silnou dynamikou, která působí na firmy, tvořící součást tohoto prostředí. Při svém hospodaření se úspěšné firmy neobejdou bez rozboru podnikové situace. Nejrozšířenější rozborovou metodou je finanční analýza, využívaná při vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí. Zmíněná analýza představuje systematický rozbor získaných dat, obsažených především v účetních výkazech.

Šulák a Vacík (2005) zdůrazňují, že v případě posuzování výkonnosti firmy pomocí finančních ukazatelů vyvstává otázka, zda má takovéto hodnocení dostatečnou vypovídající schopnost. Finanční ukazatele znázorňují důsledky minulých rozhodnutí, která však patřičně neusnadní přijetí vhodných rozhodnutí zaměřených na budoucí hospodaření společnosti. Nové přístupy k hodnocení výkonnosti firem rozšiřují ekonomické ukazatele o ukazatele nefinančního charakteru, které významně napomáhají při řízení hodnoty podniku, či dokonce znázorňují komplexní obraz o firemním chování a výsledcích. Přístupy k hodnocení firemní výkonnosti lze členit do tří skupin:

- 1) tradiční ukazatele výkonnosti,
- 2) moderní metody měření výkonnosti,
- 3) komplexní přístupy k měření výkonnosti.

### **2.2.1 Tradiční ukazatele výkonnosti**

Tradiční ukazatele výkonnosti zaujímají nezastupitelnou pozici, neboť jsou klíčovou součástí hodnocení finanční vitality podniku. Kubíčková a Jindřichovská (2015) tvrdí, že finanční výkonnost zůstává nadále kritériem pro konkurenční pozici firmy a její atraktivitu pro investory. Finanční analýza je chápána jako komplexní posouzení finančního zdraví podniku (vitality) a jeho vývoje v delším časovém období. Základním zdrojem dat tradičních ukazatelů výkonnosti je účetnictví a účetní výkazy. Mezi tradiční ukazatele výkonnosti se řadí:

- 1) absolutní ukazatele,
- 2) rozdílové ukazatele,
- 3) poměrové ukazatele,
- 4) pyramidové soustavy ukazatelů,
- 5) souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti.

#### **Ad 1) Absolutní ukazatele**

Šulák a Vacík (2005) uvádí, že nejvýznamnější část vstupních údajů, důležitých pro analýzu absolutních ukazatelů, je zahrnuta v účetních výkazech. Absolutní ukazatele poskytují představu o rozměru jednotlivých jevů, analyzují jednotlivé položky výkazů a vývojové trendy. Dle skutečnosti, zda vyjadřují stav či informují o změnách v určitém období, hovoříme o veličinách stavových a tokových. Jak tvrdí Kislingerová (2010), stavové veličiny jsou obsahem jednoho z účetních výkazů – rozvahy. Veličiny tokové jsou obsahem výkazu zisku a ztráty a výkazu o tocích peněz (cash flow).

## **Ad 2) Rozdílové ukazatele**

Rozdílové ukazatele vznikají jako rozdíl dvou či více veličin. Růčková a Roubíčková (2012) tvrdí, že do skupiny patří analýza fondů finančních prostředků, sloužící převážně k řízení finanční situace podniku, zejména likvidity. Nejčastěji využívaným ukazatelem fondů finančních prostředků je čistý pracovní kapitál (ČPK). Ukazatel vyjadřuje část oběžných aktiv (OA), která je financována dlouhodobým vlastním a cizím kapitálem. Vymezení ukazatele čistého pracovního kapitálu je dle vzorce (Růčková a Roubíčková, 2012):

$$\text{čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}. \quad (2.1)$$

## **Ad 3) Poměrové ukazatele**

Synek (2011) uvádí jako základ tradičních ukazatelů finanční poměrové ukazatele, vznikající jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Rozbor pomocí poměrové analýzy je nejčastěji využívaným postupem při finanční analýze. Ukazatele umožňují rovněž mezipodnikové srovnání, případně srovnání s odvětvovým průměrem. Knápková, Pavelková a Šteker (2013) uvádí, že v praxi se osvědčilo využívání pouze několika vybraných ukazatelů, rozříděných do několika skupin podle oblastí hodnocení hospodaření a finanční vitality podniku. Šulák a Vacík (2005) uvádí nejdůležitější oblasti ukazatelů pro hodnocení výkonnosti:

- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele produktivity,
- ukazatele zadluženosti.

### ***Ad a) Ukazatele rentability***

Růčková (2015) tvrdí, že ukazatelé rentability vyjadřují schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku. U ukazatelů rentability je žádoucí rostoucí tendence. Obecně je rentabilita vyjadřována poměrem zisku k částce vloženého kapitálu. Dluhošová (2010) uvádí tři kategorie zisku, využívány pro modifikace ukazatelů rentability. Zisk před zdaněním a odečtením úroků (EBIT) je využíván pro výpočet některých ukazatelů, neboť není ovlivněn změnami daňových a úrokových sazeb. Zisk před zdaněním je označen jako EBT a využívá se při porovnávání firem s odlišným daňovým zatížením. Čistý zisk (EAT) je ve výkazu zisku a ztráty označen jako výsledek hospodaření za účetní období. Ke zjištění rentability jsou nejčastěji využívány následující ukazatele:

- ***Rentabilita aktiv – ROA***

Marinič (2014) uvádí, že rentabilita aktiv vyjadřuje výdělečnou schopnost vloženého kapitálu nebo také produkční sílu. Ukazatel poměruje zisk před zdaněním a odečtením úroků s celkovými aktivy bez ohledu na zdroj financování. Výpočet je znázorněn vzorcem:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}} \cdot \quad (2.2)$$

- ***Rentabilita vlastního kapitálu – ROE***

Ukazatel rentability vlastního kapitálu měří množství zisku, připadajícího na jednu korunu investovaného kapitálu (Kislingerová, 2010). Kubičková a Jindřichovská (2015) tvrdí, že ve výpočtu je uvažován zisk po zdanění, neboť ukazatel vyjadřuje konečný efekt. Výpočet ukazatele dle vzorce:

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \cdot \quad (2.3)$$

- ***Rentabilita celkového investovaného kapitálu – ROCE***

Růčková a Roubíčková (2012) uvádí, že ukazatel vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním a dlouhodobým cizím kapitálem. Ukazatel ROCE vyjadřuje efektivnost hospodaření společnosti a lze jej vyjádřit vztahem:

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{dlouhodobý kapitál}} \cdot \quad (2.4)$$

- ***Rentabilita tržeb – ROS***

Kašík a Franek (2015) tvrdí, že ukazatel rentability tržeb měří podíl zisku připadajícího na jednu korunu tržeb. ROS lze označit též jako čisté ziskové rozpětí, neboť bere v potaz vliv zdanění a pracuje s čistým ziskem. Výpočet dle vzorce:

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} \cdot \quad (2.5)$$

#### ***Ad b) Ukazatelé likvidity***

Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) ve své publikaci uvádí, že ukazatele likvidity charakterizují finanční situaci podniku a odrážejí schopnost podniku použít část prostředků pro splnění závazků. Vedení může z ukazatelů likvidity vyvozovat informace nutné pro řízení struktury prostředků podniku. Cílem by mělo být úsilí o dosažení optimálního podílu likvidních prostředků. Nízká likvidita indikuje hrozící platební potíže, příliš vysoká může znamenat nevyužívání potenciálu volných prostředků pro jejich dlouhodobé využití s vyšší výnosností (např. vhodným investováním). Nejčastěji jsou využívány tři základní ukazatele likvidity:

- **Běžná likvidita**

Ukazatel, označován též jako likvidita 3. stupně, měří platební schopnost podniku (Synek, 2011). Pavelková a Knápková (2009) uvádí, že ukazatel udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky společnosti, za předpokladu schopnosti podniku veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku přeměnit na finanční prostředky. Přijatelné hodnoty ukazatele se pohybují v rozmezí od 1,5 do 2,5. Výpočet dle vzorce:

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$

- **Pohotová likvidita**

Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) uvádí, že ukazatel pohotové likvidity se v literatuře uvádí rovněž jako likvidita 2. stupně. Číselník je snížen o hodnotu zásob a vyjadřuje finanční prostředky, které jsou takřka ihned k dispozici. Doporučené hodnoty ukazatele se zpravidla pohybují v rozmezí od 1 do 1,5. Poměr 1:1 značí schopnost podniku vypořádat se se svými závazky. Výpočet pohotové likvidity je dle vzorce (Růčková, 2015):

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.7)$$

- **Okamžitá likvidita**

Kubíčková a Jindřichovská (2015) tvrdí, že ukazatel okamžité likvidity neboli likvidity 1. stupně je nejprísnejší ukazatel, poměřující nejlikvidnější složky oběžných aktiv s krátkodobými závazky. Doporučené hodnoty ukazatele se pohybují v rozpětí od 0,2 do 0,5. Růčková (2015) uvádí za doporučené hodnoty 0,9 až 1,1, přičemž ministerstvo průmyslu a obchodu uvádí jako doporučené hodnoty ještě nižší – 0,2. Hodnota 0,2 je však zároveň označována jako kritická i z psychologického hlediska. Výpočet dle vzorce:

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.8)$$

#### **Ad c) Ukazatele aktivity**

Pavelková a Knápková (2009) upřesňují, že ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky a informují o přiměřenosti využívání jednotlivých majetkových částí v poměru k hospodářským aktivitám podniku. Vysoký obrát majetku přispívá k rentabilitě podnikání. Ukazatele obrátu mají zpravidla dvě podoby – obrát a dobu obrátu. Obrát měří počet využití dané položky v podnikání za jeden rok. Doba obrátu znázorňuje počet dnů, za které se položka „obráti“. Za základní ukazatele aktivity lze považovat:

- ***Obrat aktiv***

Kislingarová (2010) uvádí, že obrat aktiv je ukazatel měřící efektivitu využití celkových aktiv, který udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Minimální úroveň ukazatele by měla dosahovat hodnoty 1, hodnota je však ovlivněna odvětvím, ve kterém společnost působí. Výpočet je znázorněn vztahem:

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \cdot \quad (2.9)$$

- ***Doba obratu aktiv***

Dluhošová (2010) tvrdí, že doba obratu aktiv vyjadřuje dobu, po jejímž uplynutí dojde k obratu aktiv vůči tržbám. Ukazatel lze vymezit jako dobu, za kterou se aktiva přemění na finanční prostředky. Za žádoucí je považována co nejkratší doba. Výpočet dle vzorce:

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\text{tržby}} \cdot 360. \quad (2.10)$$

- ***Doba obratu zásob***

Růčková a Roubíčková (2012) uvádí, že ukazatel nám udává dobu, po kterou jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Pro ukazatel platí pravidlo, že kratší doba obratu zásob znamená lepší situaci podniku, přičemž je nutno pamatovat na optimální velikost zásob. Výpočet dle vzorce:

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \cdot 360. \quad (2.11)$$

- ***Doba obratu pohledávek***

Pavelková a Knápková (2009) tvrdí, že ukazatel vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik průměrně vyčkávat na platbu od svých odběratelů. Výsledná hodnota ukazatele se nejčastěji porovnává s dobou obratu závazků a odvětvovým průměrem. Dlouhá doba obratu pohledávek zpravidla značí zvýšenou potřebu úvěrů a tím i větší náklady. Žádoucí je co nejnižší hodnota ukazatele. Výpočet je znázorněn vztahem:

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \cdot 360. \quad (2.12)$$

- ***Doba obratu závazků***

Kubíčková a Jindřichovská (2015) uvádí, že ukazatel udává dobu, za kterou jsou v průměru uhrazeny krátkodobé závazky. Ukazatel vypovídá o době, kterou v průměru trval krátkodobý závazek, tj. za jak dlouhou dobu byly v průměru hrazeny krátkodobé závazky nebo také, po jak dlouhou dobu měl podnik k dispozici a čerpal obchodní úvěr. Pro podnik je žádoucí převis doby obratu závazků nad dobou obratu pohledávek. Výpočet je znázorněn vzorcem:

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \cdot 360. \quad (2.13)$$

***Ad d) Ukazatele produktivity***

Pavelková a Knápková (2009) zdůrazňují, že ukazatele produktivity je možné zkoumat v souvislosti s analýzou rentability. Ukazatele vyjadřují příspěvek zaměstnance na celkové produktivitě společnosti. Obecným pravidlem při růstu osobních nákladů, je nutnost současného růstu produktivity práce a rovněž růstu přidané hodnoty na pracovníka. Pro podnik je žádoucí co možná nejvyšší hodnota ukazatele. Mezi základní ukazatele produktivity se řadí tržby na zaměstnance, přidaná hodnota na zaměstnance a zisk na zaměstnance.

- ***Tržby na zaměstnance***

Šulák a Vacík (2005) tvrdí, že ukazatel vyjadřuje průměrný podíl z tržeb, který vyprodukoval každý pracovník. Počet zaměstnanců zahrnuje pracovníky napříč společností bez ohledu na velikost úvazku – pracovníky z výroby, administrativy, prodeje, stejně jako z managementu. Výpočet ukazatele je znázorněn vztahem:

$$\text{tržby na zaměstnance} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{počet zaměstnanců}} \cdot \quad (2.14)$$

- ***Přidaná hodnota na zaměstnance***

Šulák a Vacík (2005) uvádí, že ukazatel stanovuje průměrnou přidanou hodnotu na jednoho pracovníka. Pro určení přidané hodnoty je nutné stanovení nákladů a zisku přidaného k materiálu, polotovarům či výrobkům při jeho dalším zpracování či distribuci. Přidaná hodnota se následně vyjádří jako rozdíl výkonů a výkonové spotřeby. Výpočet ukazatele přidané hodnoty na zaměstnance je vyjádřen vzorcem:

$$\text{přidaná hodnota na zaměstnance} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}} \cdot \quad (2.15)$$

- ***Zisk na zaměstnance***

Šulák a Vacík (2005) zdůrazňuje, že ukazatel zisku na zaměstnance posuzuje vývoj podniku. Při srovnání s ostatními firmami v příslušném odvětví slouží jako ukazatel využití dostupné kapacity. Při výpočtu je zisk před zdaněním vydělen počtem zaměstnanců společnosti. Výpočet dle vzorce:

$$\text{zisk na zaměstnance} = \frac{\text{EBT}}{\text{počet zaměstnanců}} \cdot \quad (2.16)$$

***Ad e) Ukazatele zadluženosti***

Růčková (2015) definuje pojem zadluženost jako skutečnost, kdy podnik používá k financování aktiv cizí zdroje, tedy dluh. U velkých podniků zpravidla nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá svá aktiva z vlastního nebo naopak pouze z cizího kapitálu. Použití výhradně vlastního kapitálu s sebou přináší snížení výnosnosti vloženého kapitálu, naopak financování výhradně z cizích zdrojů je spojeno s obtížemi při jeho získávání. Marinič (2014) tvrdí, že pro finanční stabilitu a přiměřenou zadluženost je klíčový správný poměr vlastních a cizích zdrojů. Poměr je možné sledovat pomocí ukazatelů:

- ***Celková zadluženost***

Marinič (2014) ve své publikaci uvádí, že ukazatel vyjadřuje poměr, v jakém jsou aktiva společnosti financována cizím kapitálem. Struktura dluhu, respektive poměr vlastních a cizích zdrojů, je rozhodující pro finanční stabilitu a přiměřené zadlužení společnosti. Kubičková a Jindřichovská (2015) doplňují, že růst ukazatele je doprovázen růstem rizika pro věřitele. Při respektování zlatého bilančního pravidla by měl podíl činit 50 %, přičemž nižší hodnota značí nízké využití efektu finanční páky. Výpočet ukazatele je znázorněn vzorcem:

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} \cdot \quad (2.17)$$

- ***Zadluženost vlastního kapitálu***

Knápková, Pavelková a Šteker (2013) uvádí, že ukazatel signalizuje míru, do které by mohly být ohroženy nároky věřitelů. Využití ukazatele je nejčastěji při žádosti o nový úvěr, kdy banka dle hodnoty posuzuje, zda úvěr poskytne či nikoliv. Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu, označovaného jako míra zadluženosti, poměřuje cizí a vlastní kapitál, přičemž značnou důležitost má jeho časový vývoj. U stabilních společností je hodnota ukazatele v rozmezí od 80 do 120 %. Výpočet dle vzorce:

$$\text{zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \cdot \quad (2.18)$$



- ***Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem***

Knápková, Pavelková a Šteker (2013) tvrdí, že ukazatel značí účel užití vlastního kapitálu podniku. Dlouhodobý majetek, sloužící k hlavní činnosti podniku, by měl být alespoň z 50 % financován vlastním kapitálem, v opačném případě by mohla být ohrožena kontinuita podnikání. Výsledek vyšší než 1 značí využití vlastního (dlouhodobého) kapitálu i ke krytí oběžných aktiv, což značí upřednostnění finanční stability před výnosem. Výpočet dle vzorce:

$$\text{krytí dlouhodobého majetku VK} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{dlouhodobý majetek}} \quad (2.19)$$

#### **Ad 4) Pyramidové soustavy ukazatelů**

Růčková a Roubíčková (2012) ve své publikaci uvádí, že pyramidové soustavy ukazatelů se využívají k rozkladu vrcholového ukazatele, kterým je nejčastěji rentabilita vlastního kapitálu. Rozklad umožňuje přehledné znázornění vazeb v rámci pyramidy a jejich analýzu, stejně jako vytyčení závislostí jednotlivých ukazatelů. Zásah do jednoho ukazatele se následně promítne v celé vazbě.

#### **Ad 5) Souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti**

Růčková (2015) přiřazuje do kategorie souhrnných ukazatelů pro měření finanční výkonnosti modely bonitní a bankrotní. Cílem modelů je přiřazení číselné charakteristiky, posuzující firemní vitalitu. Bankrotní modely informují o případném ohrožení firmy bankrotem, neboť vychází z předpokladu, že každá společnost před touto událostí vykazuje symptomy, které jsou pro bankrot typické. Bonitní modely jsou založeny na diagnostice finančního zdraví podniku s cílem posouzení, zda se společnost řadí mezi dobré či špatné firmy.

### **2.2.2 Moderní metody měření výkonnosti**

Kubíčková a Jindřichovská (2015) uvádí, že firemní potřeby vedly k prosazení konstrukce a využití ukazatelů s ohledem na možnost vzájemného srovnání subjektů a dostupnost jejich odvětvové úrovně. Vyrůstá význam hodnotových kritérií, která jsou postavena na tzv. ekonomickém zisku, jenž zahrnuje veškeré náklady na vložený kapitál a vliv finančních trhů. Je patrný postupný přechod od tradičních ukazatelů výkonnosti k moderním metodám měření, u nichž je výkonnost měřena pomocí změny přidané hodnoty. Za příklad moderních metod měření výkonnosti může být považován ukazatel:

- 1) ekonomická přidaná hodnota (EVA),
- 2) tržní přidaná hodnota (MVA),
- 3) cash flow návratnost investovaného kapitálu (CFROI).

### **Ad 1) Ekonomická přidaná hodnota (EVA)**

Knápková, Pavelková a Šteker (2013) tvrdí, že podstatu ukazatele lze nalézt v rozdílnosti ve výši zisku ekonomického a zisku zachyceného v účetnictví. Účetní zisk zachycuje náklady na cizí kapitál, nikoliv však náklady na kapitál vlastní, které jsou odvozeny od očekávání vlastníků. EVA představuje rozdíl mezi tzv. operativním ziskem po zdanění a náklady na použitý kapitál, tj. přebytek zisku po odečtení oportunitních nákladů na úplatný kapitál. Koncepce EVA stojí na účelu podnikání, kterým je vytváření ekonomické přidané hodnoty. Ekonomická přidaná hodnota měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení své hodnoty pro své vlastníky.

### **Ad 2) Tržní přidaná hodnota (MVA)**

Kubíčková a Jindřichovská (2015) uvádí, že ukazatel tržní přidané hodnoty vyznačuje velmi významné hodnotové měřítko výkonnosti podniku. MVA, nebo také hodnota přidaná trhem, měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a hodnotou investovaného kapitálu. Metoda je využívána k hodnocení firem na kapitálových trzích. MVA je definována jako rozdíl mezi současnou tržní hodnotou firmy a hodnotou přidanou vlastníky firmy, která bere v úvahu finanční situaci a s ní spojené náklady.

### **Ad 3) Cash flow návratnost investovaného kapitálu (CFROI)**

Kislingerová (2010) tvrdí, že CFROI je ve své podstatě ukazatel výnosnosti investic, využívající koncept vnitřního výnosového procenta. Podstata ukazatele spočívá ve srovnání vnitřního výnosového procenta s průměrnými náklady kapitálu. V zásadě platí, že CFROI rozpětí, tj. rozdíl obou veličin, by měl dosahovat kladných hodnot. Pro investory je žádoucí vysoká hodnota rozdílu.

## **2.2.3 Komplexní přístupy k měření výkonnosti**

Šulák a Vacík (2005) zdůrazňují, že základy systémů komplexního hodnocení výkonnosti firem musí být tvořeny vhodnými okruhy kritérií. K nejrozsáhlejším kritériím se řadí kritéria ekonomická, posuzující vývoj ekonomických veličin, změny v majetkové struktuře, případně v kapitálu společnosti. Nedostatkem hodnocení dle ekonomických ukazatelů je nízká vypovídající schopnost o perspektivách společnosti. Stále častěji a zřetelněji se projevují rysy znalostní společnosti, ve které hmotný majetek, jako hodnototvorný element, ustupuje do pozadí a prvořadým zdrojem hodnot se stává znalostní kapitálová základna. Žádoucím se stává posouzení faktorů, které finanční ukazatele ovlivňují. Pro identifikaci faktorů je možné zavedení mimoekonomických ukazatelů, s jejichž pomocí je možné interpretovat výkonnost podniku. Mezi nejčastěji užívané komplexní přístupy se řadí:

- 1) Evropský model podnikatelské úspěšnosti (EFQM),
- 2) Balanced Scorecard (BSC).

#### **Ad 1) Evropský model podnikatelské úspěšnosti (EFQM)**

Šulák a Vacík (2005) představují tento model, jako nástroj pro úspěšné řízení firem, jehož prostřednictvím dochází k cílenému a systematickému uspokojování potřeb zákazníků společnosti. EFQM staví na devíti oblastech, z nichž prvních pět vytváří předpoklady pro úspěšnou organizaci a zbylé čtyři firmu hodnotí z hlediska výsledků nebo cílů, které si společnost vytyčila. Výsledky společnost hodnotí s ohledem na zákazníka, jemuž model přikládá nejvyšší váhu. Hodnotí se spokojenost zaměstnanců a vztah firmy k okolí, kde působí.

#### **Ad 2) Balanced Scorecard (BSC)**

Kaplan a Norton (2007) uvádí, že BSC převádí poslání a strategii podniku do srozumitelných měřítek výkonnosti s důrazem na dosahování finančních výsledků. Součástí metody jsou však rovněž hybné síly, které umožňují dosažení výsledků. Person (2013) ve své monografii vymezuje metodu BSC jako součást systému, přetvářející podnikovou strategii v akce, které poskytují vyvážený pohled ve čtyřech perspektivách na to, jak efektivně je organizace řízena a jak úspěšné jsou její výsledky.

### **2.3 Vymezení metody Balanced Scorecard**

Kaplan a Norton (2010) uvádí, že koncepce BSC byla představena v roce 1992 jako systém měření výkonnosti. Systém byl implementován do několika firem, kde začal tvořit základy nového systému řízení, který se stal hybnou pákou implementace podnikových strategií. Východisko koncepce spočívalo v postupném uplatňování následujících zásad řízení:

- mobilizace změny skrze vrcholové vedení,
- převedení strategie do provozních podmínek,
- dosažení vyladění organizace se strategií,
- motivace pracovníků, aby se strategie stala jejich úkolem,
- přeměna strategie v nepřetržitý proces.

Učeň (2008) charakterizuje BSC jako metodu, schopnou převést vizi a misi do cílů a jejich metrik tak, aby komplexně a provázaně postihovaly jednotlivé oblasti podniku a všechny základní oblasti předpokladů. BSC sdružuje cíle a jejich metrika do čtyř skupin, častěji označovaných jako perspektivy:

- 1) finanční,
- 2) zákaznická,

- 3) procesní,
- 4) učení se a růstu.

Fibířová a Šoljaková (2005) ve své publikaci poukazují na termín perspektiva, který je používán zcela záměrně. Cílem je zdůraznit, že perspektivy znamenají různé úhly pohledu na jednu a tutéž věc – v tomto případě na činnost, způsob řízení a strategii podniku. Metoda BSC by měla konkretizovat cíle v jednotlivých perspektivách tak, aby bylo možné je konkrétně vyjádřit, měřit a vzájemně provázat tak, aby mohly být komplexně řízeny a ověřovány. Uvedené perspektivy lze považovat pouze za výchozí, neboť podnik může v konkrétním případě využít i další možné perspektivy, které shledá za relevantní.

### **2.3.1 Finanční perspektiva**

Pavelková a Knápková (2009) uvádí, že BSC zachovává finanční perspektivu, neboť finanční ukazatele jsou klíčové pro hodnocení ekonomických důsledků realizovaných akcí. Finanční perspektiva se zaměřuje na uspokojování zájmů vlastníků v podobě adekvátního zhodnocení finančních prostředků. Je žádoucí propojení strategických cílů v rámci jednotlivých perspektiv k dosahování jednoho či více cílů v rámci finanční perspektivy.

Kaplan a Norton (2007) uvádí, že finanční cíle se nejčastěji týkají ziskovosti měřené například pomocí provozního zisku, ROCE nebo ekonomické přidané hodnoty (EVA). Mezi další možné finanční cíle se řadí výrazné růsty prodeje nebo tvorba cash-flow. Měřítka finanční výkonnosti prověřují, zda zavedení a následná realizace strategie podniku vede k zásadnímu zlepšení s cílem dosažení dlouhodobé ekonomické výnosnosti.

Kaplan a Norton (2007) tvrdí, že finanční cíle se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu značně lišit. Fáze růstu je charakteristická podnikatelskými jednotkami v ranném stádiu životního cyklu. Výrobky či služby mají značný růstový potenciál, k jehož zhodnocení musí zpravidla vynaložit značné zdroje pro vývoj, tržní i kapacitní rozšíření či investice do systémů. Souhrnným finančním cílem pro jednotku v růstové fázi bude procentuálně míra růstu obrátu a míra růstu prodejů v cílových segmentech. Nejvíce podnikatelských jednotek se nachází ve fázi udržení, kdy nárokuje stále značné finanční prostředky, přičemž je po nich požadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. Očekávání jsou směřována k udržení tržního podílu na trhu, případně k jeho zvýšení. Investice již nejsou s dlouhodobou návratností, ale zaměřují se spíše na proces, kdy lze zmínit například investice na odstranění úzkých míst nebo neustálé zlepšování. Podnikatelské jednotky v této fázi využívají nejčastěji finanční cíle zaměřené na ziskovost. Některé podniky dosáhnou ve svém životním cyklu stádia zralosti, kdy chtějí maximalizovat své výnosy plynoucí z investic uskutečněných v předešlých fázích.

Stádium se označuje jako fáze sklizení, kdy podniky již neprovádí rozsáhlé investice a investují pouze do údržby existujících zařízení. Hlavním cílem fáze sklizení je maximalizace tržeb.

Kaplan a Norton (2007) ve své publikaci uvádí, že každé z výše uvedených strategií odpovídají tři finanční oblasti, které ji podporují:

- růst obratu a mix výrobků/služeb (marketingový mix),
- snižování nákladů/zvyšování produktivity,
- využití zdrojů/investiční strategie.

Kaplan a Norton (2007) tvrdí, že spojení růstu obratu a marketingového mixu se týká rozšiřování nabídky výrobků a služeb, akvizice zákazníků a trhů či změny mixu výrobků a služeb a nové cenové strategie. Nejběžnějším měřítkem by měly být míry růstu prodeje a podíl na trhu na cílových trzích či v cílových zákaznických segmentech. Cílem snižování nákladů a zvyšování produktivity je snaha o snížení přímých a nepřímých nákladů, zvyšování obratu, zlepšení mixu prodejních kanálů a sdílení zdrojů s ostatními strategickými obchodními jednotkami. V oblasti využití zdrojů je snahou snížení potřeby pracovního kapitálu, lepší využití stálých aktiv získáváním nových zakázek či efektivní spotřebu nedostatkových zdrojů. Oblasti měření strategických finančních témat jsou znázorněny viz Obr. 2.1.

		Strategická témata		
		Růst obratu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Míra růstu prodeje podle segmentů</li> <li>• Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obrat na zaměstnance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investice (procento prodeje)</li> <li>• Výzkum a vývoj (procento prodeje)</li> </ul>
	Udržení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podíl na cílových zákaznických a účtech</li> <li>• Křížový prodej</li> <li>• Procento obratu z nových aplikací výrobků</li> <li>• Ziskovost zákazníků a výrobní linky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Náklady v porovnání s konkurencí</li> <li>• Míra snížení nákladovosti</li> <li>• Nepřímé výdaje (procento prodeje)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash)</li> <li>• ROCE podle klíčových kategorií aktiv</li> <li>• Ukazatele využití zdrojů</li> </ul>
	Sklizeň	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziskovost zákazníků a výrobní linky</li> <li>• Procento neziskových zákazníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednicové náklady (na jednotku výstupu, na transakci)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doba návratnosti</li> <li>• Výkonnost (propustnost)</li> </ul>

Obr. 2.1 Měření strategických finančních témat

Zdroj: zpracováno dle Kaplan a Norton (2007, s. 52)

### **2.3.2 Zákaznická perspektiva**

Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) zdůrazňují, že strategie a podnikové cíle jsou silně ovlivňovány atraktivitou oboru, v němž podnik působí a jeho strategickou pozicí v něm. Zajišťování spokojenosti zákazníků musí být nepřetržitým úkolem managementu společnosti, ale také pracovníků celého hodnototvorného řetězce firmy. Strategické cíle v zákaznické perspektivě by proto měly být promítnuty v podnikové strategii.

Marinič (2008) poukazuje na přednost BSC, kterou je schopnost hodnotit společnost komplexně a současně z různých úhlů pohledu. Z toho důvodu je důležitý výběr parciálních cílů, které lze vzájemně propojit a zároveň propojit s vrcholovým cílem. Cílem aktivit propojených s touto perspektivou je nalezení efektivního kompromisu mezi přáním a potřebami zákazníků (trhem) a možnostmi firmy po technické a ekonomické stránce neboli firemními limity a omezeními.

Kaplan a Norton (2007) ve své publikaci uvádí základní skupiny měřítek, využitelné pro všechny typy podniků:

- 1) podíl na trhu,
- 2) udržení zákazníků,
- 3) získávání nových zákazníků,
- 4) spokojenost zákazníků,
- 5) ziskovost zákazníků.

#### **Ad 1) Podíl na trhu**

Kaplan a Norton (2007) uvádí, že údaje o celkové velikosti trhu mohou poskytnout obchodní asociace, vládní statistické organizace a další veřejné zdroje. Měřítka tržního podílu by mělo být vyváжено čistě finančními signály. Po stanovení cílových zákaznických a tržních segmentů mohou podniky využít druhé měřítko tržního podílu: podíl na obratu. Měřítka tržního podílu, opírající se o objemy zrealizovaných obchodů s danými zákazníky, bude ovlivněno celkovým objemem obchodů, nabízených v daném období.

#### **Ad 2) Udržení zákazníků**

Kaplan a Norton (2007) zdůrazňuje, že udržením současných zákazníků začíná cesta k udržení a následnému zvyšování tržního podílu v cílových zákaznických segmentech. Podniky, které jsou schopny své zákazníky snadno identifikovat si mohou za každé období lehce zmapovat, zda si počet svých zákazníků udržely. Rovněž je možné změřit jejich loajalitu procentem růstu objemu zakázek, které s nimi uzavřely (Kaplan a Norton, 2007).

### **Ad 3) Získávání nových zákazníků**

Vysušil (2004) poukazuje na nutnost stanovení cílových segmentů, tedy segmentů takových, které jsou založeny na vizi a celkové strategii podniku. Kaplan a Norton (2007) dále uvádí cíl podniků, usilujících o růst objemu obchodů, kterým je zvýšení počtu zákazníků v cílových segmentech. Získávání nových zákazníků lze měřit počtem nových zákazníků, případně celkovými prodeji novým zákazníkům v cílových segmentech. Rovněž je doporučeno sledovat náklady na získání nového zákazníka nebo poměr nových a oslovených zákazníků.

### **Ad 4) Spokojenost zákazníků**

Kaplan a Norton (2007) uvádí, že pro udržení současných zákazníků i pro získání nových je významný vhodný způsob uspokojování požadavků zákazníků. Měřítka spokojenosti zákazníků poskytují zpětnou vazbu o podnikové vyspělosti. Vysušil (2004) rozlišuje spokojenost základní, která se běžně v podnicích praktikuje, ale nestačí pro udržení zákazníka, a spokojenost mimořádnou, která by měla nahradit základní spokojenost, neboť zvyšuje možnost opakovanosti nákupů. Podnik by měl být schopen u zákazníků svých výrobků definovat pojem mimořádné spokojenosti a zvládnout definovaný pojem změřit.

### **Ad 5) Ziskovost zákazníků**

Kaplan a Norton (2007) tvrdí, že úspěch v prvních čtyřech zákaznických měřících nezaručuje, že podnik má ziskové zákazníky. Podniky by měly usilovat o více než jen spokojené zákazníky – měly by usilovat o ziskové zákazníky, především v cílových zákaznických segmentech. Měřítka ziskovosti může odhalit neziskové zákazníky. Nejčastěji se jedná o zákazníky nové, na jejichž získání byly vynaloženy náklady, které budou pokryty až zisky z budoucích prodejů. Dlouhodobá ziskovost je v těchto případech klíčovým kritériem pro jejich udržení nebo ukončení spolupráce. Přístupy k zákazníkům dle ziskovosti a cílových segmentů jsou znázorněny viz Tab. 2.1.

Tab. 2.1 Ziskovost cílových segmentů a zákazníků

Zákazníci	Ziskoví	Neziskoví
Cílové segmenty	udržet	převést
Necílové segmenty	monitorovat	eliminovat

Zdroj: zpracováno dle Kaplan a Norton (2007, s. 69)

## Ad 6) Měření hodnotových výhod zákazníka

Vysušil (2004) doplňuje základní skupinu měřitek o měření hodnotových výhod zákazníků, které představují vlastnosti výrobků a služeb, posilující loajalitu a spokojenost zákazníků v cílových segmentech. Hodnotové výhody zákazníků lze členit do tří kategorií:

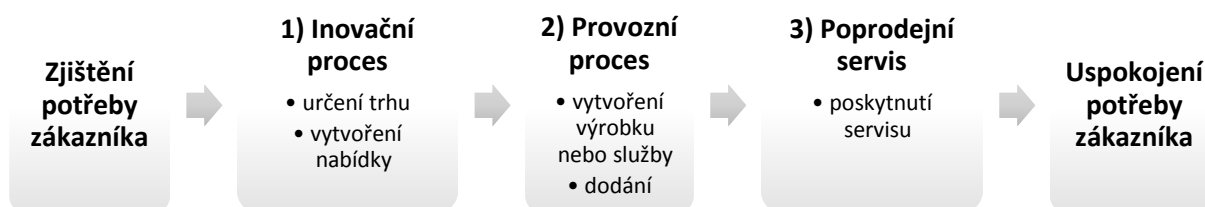
- vlastnosti výrobku/služby,
- image a goodwill podniku,
- vztahy se zákazníky.

Každá z uvedených kategorií vychází z předpokladu, že se výrobek vyznačuje spolehlivostí, standardní kvalitou, image a přijatelnou cenou. Kaplan a Norton (2007) ve své publikaci uvádí, že vlastnosti výrobku a služby určují funkčnost, cenu a kvalitu. Image a goodwill (pověst) podniku umožňuje aktivně se profilovat vůči svým zákazníkům. Vztahy se zákazníky zastřešují dodání výrobku či služby stejně jako odezvu a spokojenost zákazníka.

### 2.3.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Kaplan a Norton (2007) uvádí, že perspektiva interních podnikových procesů charakterizuje klíčové procesy pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů. Cíle a měřítka perspektivy jsou odvozena z cílů a měřitek zákaznické a finanční perspektivy. Posloupnost procesů umožňuje koncentrovat měřicí systém interních procesů na relevantní cíle z pohledu zákazníků a akcionářů viz Obr. 2.2. Základem perspektivy je definice úplného interního hodnotového řetězce, který se vyznačuje následujícími procesy:

- 1) inovační proces,
- 2) provozní proces,
- 3) poprodejní servis.



Obr. 2.2 Hodnotový řetězec

Zdroj: zpracování dle Vysušil (2004, s. 62)



### **Ad 1) Inovační proces**

Kaplan a Norton (2007) zdůrazňuje, že pro mnoho podniků je schopnost být efektivní a dostatečně rychlý v inovačním procesu přednější než bezchybnost každodenního provozu. Společnosti, pro které má vyšší prioritu inovační cyklus nad provozním cyklem, jsou charakteristické dlouhou dobou vývoje a designu produktu. Součástí inovačního procesu je zkoumání nových trhů, zákazníků a nově se objevujících či skrytých potřeb současných zákazníků. Na základě průzkumu společnost transformuje výrobek či službu tak, aby odpovídaly novým potřebám zákazníků. Přeměna může spočívat v úpravě stávajícího nebo navržení a vytvoření zcela nového výrobku či služby, která bude lépe vyhovovat požadavkům zákazníků a cílového trhu.

### **Ad 2) Provozní proces**

Kaplan a Norton (2007) definuje provozní proces jako krátkodobé vytváření hodnoty, začínající objednávkou zákazníka a končící dodávkou výrobku či služby. Na opakující se operace byly aplikovány metody vědeckého řízení, vedoucí ke zlepšení procesu příjmu, vyřizování objednávek od zákazníků, stejně jako procesu výroby a dodávek. Oblibě se těší stále častější obměny tradičních měřítek za měřítka kvality provozního procesu, doby cyklu či nákladů. Vybrané aspekty těchto měření jsou často zahrnuty do perspektivy interních podnikových procesů jako kritické faktory výkonnosti.

### **Ad 3) Poprodejní servis**

Kaplan a Norton (2007) vymezují poslední fáze hodnotového řetězce, poprodejní servis, jako činnost zahrnující záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb. Společnosti, snažící se uspokojit zákaznickovy požadavky vysokou kvalitou poprodejních služeb, mohou měřit výkonnost pomocí času, kvality servisu či výše nákladů. Podniky, pracující s obecně nebo ekologicky nebezpečným materiálem mohou stanovit měření zaměřené na bezpečné ukládání. Takové chování může přinést dobré vztahy se zainteresovanými stranami a přispět k dosažení cílů ve vztahu k životnímu prostředí, které může svou váhou předčít vliv na výrobní náklady.

## **2.3.4 Perspektiva učení se a růstu**

Brown (2007) ve své publikaci poukazuje na rostoucí přechod od průmyslové výroby k průmyslovým službám, vyžadujících odlišný rozsah dovedností a znalostí. Evoluce podněcuje způsob, kterým organizace nahlíží na význam svých zaměstnanců – jako na nedílnou součást svého úspěchu. Studie odhalují silné vazby mezi spokojeností zaměstnanců a výsledky organizace, mezi které patří například rostoucí zisky či věrnost zákazníků.

Kaplan a Norton (2007) zdůrazňuje důležitost perspektivy, přičemž uvádí, že právě cíle perspektivy učení se a růstu umožňují dosažení cílů v předešlých perspektivách. BSC zdůrazňuje investování do budoucnosti nejen v běžných oblastech investic jako jsou stroje, zařízení či výzkum a vývoj, ale také do své infrastruktury. Infrastrukturou jsou myšleni lidé, ale také systémy a procedury zajišťující schopnost firmy dosahovat vytyčených dlouhodobých cílů. Základní oblasti perspektivy učení se a růstu jsou:

- 1) schopnosti zaměstnanců,
- 2) schopnosti informačního systému,
- 3) motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

#### **Ad 1) Schopnosti zaměstnanců**

Vysušil (2004) poukazuje na vliv mechanizace, automatizace a robotizace, kdy zaměstnanci již přestávají být vykonavateli fyzické práce. Pracovníci nacházejí své nezastupitelné místo v první linii návrhů na zlepšování procesů a zvyšování výkonnosti s ohledem k zákazníkům. Jejich pozice se nachází nejbližší interním procesům, a zároveň tedy k požadavkům zákazníků.

Kaplan a Norton (2007) uvádí, že společnosti využívají zaměstnanecké cíle převzaté ze tří skupin výstupních měřítek: spokojenost zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivita práce. Zmíněná klíčová měřítka jsou následně nahrazena hybnými silami výstupů podle konkrétní situace. Cíl spokojenosti zaměstnanců závisí na hybné síle dalších měřítek – loajality a produktivity práce. Cílem udržení zaměstnanců je eliminace ztrát intelektuálního kapitálu. Měření produktivity si následně klade za cíl určit provázanost mezi vyprodukovaným výstupem a počtem využitých zaměstnanců.

#### **Ad 2) Schopnosti informačního systému**

Kaplan a Norton (2007) zdůrazňují nezbytnost výborné informovanosti o zákaznících, interních procesech a následcích svých rozhodnutí pro efektivní práci zaměstnanců. Potřebou zaměstnanců v „první linii“ je včasná a přesná informace o vztahu zákazníka k podniku. Informace by měla obsahovat odhad založený na ABC analýze o ziskovosti každého zákazníka. Důležité jsou také informace o segmentu, ve kterém zákazníci působí, pro posouzení nutného úsilí, které bude potřeba vyvinout k uspokojení existujících i budoucích potřeb zákazníků. Ze strany zaměstnanců lze očekávat podporu programů na zlepšení, odstraňující nedostatky, zbytečné náklady, zkracující čas a zmírňující ztráty pouze v případě, kdy mají zpětnou vazbu o výrobku či službě. Efektivní informační systémy jsou nezbytné pro zlepšování procesů pomocí TQM nebo procesní změny a reengineering projektů.

### **Ad 3) Motivace, delegování pravomocí a angažovanost**

Kaplan a Norton (2007) ve své publikaci upozorňují na neúčinnost výše uvedených oblastí, při nedostatečné motivaci a nedostatečném rozsahu pravomocí zaměstnanců. Motivaci a iniciativu zaměstnanců je možné měřit několika způsoby. Rozšířeným ukazatelem je počet podnětů na zaměstnance, který může být posílen o měřítko počtu implementovaných podnětů. Výstup z úspěšně implementovaných podnětů není vhodné zaměřit pouze na úsporu nákladů, ale také například na zvýšení jakosti či výkonnosti.

### **2.3.5 Přednosti a nedostatky metody Balanced Scorecard**

Metoda BSC má množství předností i nedostatků. Lang (2007) ve své publikaci poukazuje na přednosti BSC, mezi které se řadí efektivní sladění strategických cílů, převoditelnost podnikové strategie na operativní úroveň, využití kombinace finančních i nefinančních kritérií, identifikace podnikových problémů a zavádění opatření k jejich odstranění, zachycení podnikových stavů v minulosti i současnosti a plánování budoucnosti.

Vysušil (2004) jako hlavní nedostatky BSC zmiňuje nutnost definování přesných měřítek výkonnosti, vyvážení měřítek, chybějící měřítko nebo rozdílný přístup k diagnostickým a strategickým měřítkům. Bariérou pro implementaci BSC může být rovněž nereálná vize a strategie podniku, nepropojení strategie s dílčími cíli nebo alokací zdrojů či nesprávné zaměření zpětné vazby.

### **2.4 Implementace metody Balanced Scorecard**

Přístupy k tvorbě BSC se odlišují u každého autora užití publikace, v zásadě se však jedná o podobné postupové kroky, pouze odlišně nazvané a rozčleněné. Proces implementace zpravidla začíná vytvořením organizačních předpokladů. Na tento krok navazuje vyjasnění cílů měřítek a cílových hodnot, určení strategických akcí a řízení procesu rozšíření napříč podnikem. Následuje porovnání přístupů tří autorů k implementaci BSC do podniku.

Horváth (2002) ve své publikaci uvádí klíčové kroky implementace BSC:

- 1) odvození strategických cílů,
- 2) vybudování vztahů příčin a následků,
- 3) výběr měřítek,
- 4) stanovení cílových hodnot,
- 5) určení strategických akcí.

Kaplan a Norton (2007) ve své knize vymezují fáze implementace BSC následovně:

- 1) definice architektury řízení,
- 2) dosažení konsensu o strategických cílech,
- 3) výběr a návrh měřítek,
- 4) tvorba plánu implementace.

Kaplan a Norton (2007) uvádí, že první fáze zahrnuje výběr vhodné podnikatelské jednotky (dále SBU), jejíž aktivity se dotýkají celého hodnotového řetězce – inovací, provozu, marketingu, prodeje a služeb. Po dostatečném definování SBU jsou zjištěny vazby na další SBU, stejně jako na divizní a podniková oddělení. Určí se finanční cíle SBU, priority a vazby na ostatní SBU.

Kaplan a Norton (2007) tvrdí, že další fáze zahrnuje sběr informací o příslušném odvětví a konkurenčním prostředí SBU. Následuje syntéza získaných dat, jehož cílem je seznam cílů a měřítek ve všech perspektivách. Získaná data jsou prezentována na setkání týmu vrcholových manažerů, zahajující proces získání konsensu o BSC. Z cílů jsou na workshopu vybrány 3-4 nejrelevantnější cíle v každé perspektivě, detailně vymezeny a probrána možná měřítka.

Kaplan a Norton (2007) uvádí, že následně jsou určena měřítka, která nejlépe zachycují cíle. Rovněž jsou určeny zdroje nezbytných informací a vazby mezi měřítky v jednotlivých perspektivách. Následuje druhý workshop s vedením a manažery střední úrovně, kde je projednána vize, strategie, cíle a měřítka BSC. V přítomnosti manažerů střední úrovně se rovněž začíná formovat plán implementace.

Kaplan a Norton (2007) tvrdí, že v poslední fázi se vyvíjí plán implementace, jehož výsledkem je manažerský systém. Na třetím workshopu s vedením, se ověřují cíle předložené implementačním týmem a určují se akční programy na dosažení záměrů. Pro vytváření hodnot systémem BSC je nutná jeho integrace do manažerského systému.

Pro tuto práci bylo shledáno jako nejrelevantnější členění od Vysušil (2004), neboť zahrnuje pro vybranou společnost nejvhodnější členění kroků implementace BSC. Postup implementace metody BSC je dle zmíněného autora vymezen následovně:

- 1) vytvoření strategie,
- 2) odvození strategických cílů,
- 3) vybudování vztahů příčin a následků,
- 4) výběr měřítek a definice cílových hodnot,
- 5) stanovení strategických akcí,
- 6) celopodnikové rozšíření (roll-out).

### **Ad 1) Vytvoření strategie**

V první části je klíčová práce s již existující podnikovou strategií, vycházející z vize společnosti. Vysušil (2004) uvádí, že v rámci strategie je klíčové zmapovat trh, dodavatele, zákazníky, konkurenci a rovněž také prodeje. Následně je možné se zaměřit na další vyjasnění, které se mohou týkat designu nebo zainteresovanosti zaměstnanců (v tomto případě odstranění jejich přetíženosti).

### **Ad 2) Odvození strategických cílů**

Vysušil (2004) uvádí, že odvození strategických cílů je jedním z klíčových úkolů vedení společnosti. Cíle lze členit do několika skupin:

- **obecné cíle**, týkající se celopodnikových otázek, nespecifikovány,
- **strategické cíle**, kterým je přidělena největší váha,
  - strategické akce, které dále konkretizují strategické cíle,
- **operativní cíle**, navazující na strategické cíle a umožňující jejich dosažení.

Další třídění cílů je provedeno v rámci jednotlivých perspektiv na cíle finanční, zákaznické, cíle v perspektivě interních procesů a v poslední perspektivě učení se a růstu.

### **Ad 3) Vybudování vztahů příčin a následků**

Vysušil (2004) jako podmínku pro sestavení schématu příčin a následků uvádí předešlé kroky – vyjasnění strategie a odvození strategických cílů. Schéma je originální analytický přístup v metodě BSC, zachycující vazby mezi strategickými cíli v jednotlivých perspektivách. Vytyčené cíle jsou promítnuty v tzv. strategické mapě, která znázorňuje strategii podniku a hypotetické spojení strategických cílů.

### **Ad 4) Vybudování měřítek a definice cílových hodnot**

Vysušil (2004) ve své publikaci uvádí podstatu kroku v určení měřítek a z nich vyvozených indikátorů, kterými bude možné plnění strategických cílů měřit. Měřítka by měla být kvantitativní, nelze však vyloučit ani měřítka kvalitativní, tedy bez číselného vyjádření. V každé perspektivě u jednotlivých cílů by se měla zvolit maximálně tři měřítka a způsob jejich výpočtu. Logicky navazujícím krokem je definice cílových hodnot a stanovení četností výpočtů. Dosažení vytyčených cílových hodnot by mělo být nejen náročné, ale také reálné tak, aby nebyly stanovené hodnoty příliš vysoké a nedemotivovaly pracovníky, ale zároveň aby zvolené hodnoty představovaly výzvu.

### **Ad 5) Stanovení strategických akcí**

Vysušil (2004) tvrdí, že strategické akce jsou generovány pomocí vybrané tvůrčí metody (např. brainstorming), a následně přiřazeny strategickým cílům dle relevance. Následujícím krokem je sestavení iniciační matice, kde na jedné ose jsou akce přiřazené k cílům a na druhé jednotlivé perspektivy. Matice představuje přehled celého počtu akcí, klíčové je určit prioritní akce. Rovněž je důležité rozlišení akcí dle zdrojové náročnosti a významnosti. Rozlišení a určení priorit jsou významné, neboť v opačném případě hrozí realizace příliš mnoha akcí, které by měly za následek rychlé vyčerpání dostupných zdrojů a nedokončení akce. Posledním krokem je určení termínu zahájení a ukončení každé akce, zodpovědnosti a schválení akce managementem.

### **Ad 6) Celopodnikové rozšíření (roll-out)**

Vysušil (2004) uvádí, že celopodnikové rozšíření spočívá v aplikaci metody BSC do struktury společnosti. Tento krok způsobuje zlepšení strategického řízení, na druhou stranu bez celopodnikového rozšíření by metoda nebyla účinná, naopak by mohla v organizaci způsobovat problémy. Rozšíření je aplikováno pomocí pracovních seminářů (workshopů). Takto započatý projekt je nutné šířit jak po vertikální řídicí linii, tak zároveň přes divize a pobočky – horizontálně. Je žádoucí srozumitelné a rozpracované rozšíření BSC, a to až na jednotlivé zaměstnance.

## **2.5 Využití projektového řízení při implementaci metody Balanced Scorecard**

Doležal, Máchal a Lacko (2012) zdůrazňují, že organizace musí být schopny se agilně přizpůsobovat neustále měnícím se podmínkám, pokud chtějí přežít. V dnešní informačně založené společnosti začínají selhávat standardní formy managementu, což vede k rozvoji projektového řízení, jakožto nástroji k realizaci nezbytných změn. V současné, dynamické a vzájemně provázané době jsou projekty silně omezeny – převážně pak ve zdrojích a v čase, což podtrhává nezbytnost projektového řízení.

### **2.5.1 Projekt a jeho cíle**

Fiala (2004) ve své publikaci definuje projekt jako výsledek materiální či nemateriální povahy, založený na strategickém plánu, navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka nebo zadavatele. Projekt je činnost časově omezená, realizovaná pouze jedenkrát, bez opakování, se značným množstvím charakteristických rysů. Projekt je prostorově a časově ohraničený soubor souvisejících činností, jehož účelem je dosažení stanoveného cíle při zadaném čase, zdrojích, nákladech a kvalitě.

Doležal (2016) zdůrazňuje, že projekt by měl mít jasně definovaný cíl, obecně to, čeho chceme dosáhnout. Čím přesněji je cíl vymezen, tím větší je pravděpodobnost, že bude realizován původní účel projektu. Bezchybné definování cíle je značně obtížné, což vede k využívání technik, usnadňujících jeho realizaci. Často užívanou technikou definice cíle je SMART, podle které by měl být cíl:

- **S** – specifický – s definovaným rozsahem,
- **M** – měřitelný – s měřitelnými výstupy,
- **A** – akceptovatelný – odsouhlasený zainteresovanými stranami,
- **R** – reálný – splnitelný vzhledem k dostupným zdrojům,
- **T** – terminovaný – časově vymezený.

Doležal (2016) dále dodává další způsobilost, **i** – integrovaný do organizační strategie. Žádoucí je vidět věci v tomto kontextu ze zákaznické perspektivy, což ušetří spoustu nedorozumění, změn, víceprací a zdržení.

### **2.5.2 Životní cyklus projektu**

Fiala (2004) ve své publikaci zdůrazňuje, že projekt má definovaný svůj začátek a konec a v rámci životního cyklu prochází různými fázemi. Počet fází se liší zpravidla dle podrobnosti členění. Doležal (2016) uvádí nejobecnější členění projektu:

- předprojektová fáze – od vzniku myšlenky po její prověření,
- projekt – zahájení, plánování, realizace a ukončení projektu,
- poprojektová fáze – vyhodnocení projektu, provoz a realizace přínosů.

Doležal (2016) rovněž dodává, že nejobtížněji řízen z časového hlediska bývá projekt v předprojektové, zahajovací, plánovací a následně v poprojektové fázi. Navzdory vysoké významnosti bývají tyto fáze často opomíjeny, neboť „nic nevytvářejí“. Podcenění přípravy však může mít nešťastné následky, neboť právě příprava slouží k omezení nejistoty, která je u projektů značná.

### **2.5.3 Metody projektového řízení**

S výjimkou blíže vymezené metody SMART se v průběhu plánování a následné realizace projektu využívá řada metod. Metodiky řízení podporují přípravu a správnou realizaci projektů, a tím také splnění vytyčených cílů. Mezi užitečné metody projektového řízení se řadí:

- 1) logický rámec,
- 2) studie příležitostí a proveditelnosti,
- 3) rozpis prací,

- 4) síťová analýza,
- 5) Ganttův diagram,
- 6) finanční analýza,
- 7) SWOT analýza.

### **Ad 1) Logický rámec**

Doležal (2016) vymezuje logický rámec jako pomůcku pro stanovení základních parametrů projektu. Metoda usnadňuje převedení prozatímních plánů do detailní formy projektu. Logický rámec představuje tabulku o čtyřech řádcích a čtyřech sloupcích, která napomáhá při ověření, zda bylo dosaženo vytyčených cílů. Logický rámec je znázorněn viz Tab. 2.2.

Tab. 2.2 Logický rámec

Přínosy	objektivně ověřitelné ukazatele	způsob ověření	
Cíl	objektivně ověřitelné ukazatele	způsob ověření	předpoklady
Výstupy	objektivně ověřitelné ukazatele	způsob ověření	předpoklady
Klíčové činnosti	zdroje (peníze, lidé)	časový rámec aktivit	předpoklady

Zdroj: zpracování dle Doležal (2016, s. 84)

Doležal (2016) upřesňuje, že za přínosy jsou uvažovány detailní popisy relevantních očekávání, které by měly být po realizaci projektu naplněny. Cíle jsou kvalitativní či kvantitativní změny, kterých tým není schopen přímo dosáhnout. Výstupy specifikují předmět, který bude projektem dodán. Klíčové činnosti jsou aktivity, které rozhodujícím způsobem ovlivňují realizaci konkrétních výstupů.

### **Ad 2) Studie příležitostí a proveditelnosti**

Doležal (2016) uvádí, že studie jsou zpracovány v předprojektové fázi, jejich využití je však převážně v následné, projektové fázi. Studie příležitostí má intuitivní charakter a pojednává o investičních možnostech a předpokládaných přínosech. Ze závěru studie vyplývá, zda je správná doba navrhnout a realizovat zamýšlený projekt. Následně navazuje studie proveditelnosti, která mapuje nejvhodnější cestu k realizaci projektu, upřesňuje jeho obsah, náklady a potřebné zdroje. Výstupem je doporučení nejvýhodnějšího způsobu realizace, případně doporučení projekt nerealizovat.



### **Ad 3) Rozpis prací**

Svozilová (2016) ve své publikaci vymezuje rozpis prací jako hierarchický rozpad úkolů projektu. Rozpis slouží jako přehled dílčích cílů projektu, stanovuje harmonogram a napomáhá v plánování lidských zdrojů a čerpání nákladů pro potřeby projektu. Rozpis prací (Work Breakdown Structure – WBS) v projektové fázi rovněž napomáhá při řízení rizik projektu.

### **Ad 4) Síťová analýza**

Fiala (2004) uvádí, že nejčastěji využívaným způsobem modelování projektu je grafické vyjádření pomocí síťových grafů. Síťová analýza představuje soubor modelů a metod, vycházejících z grafického vyjádření složitých projektů, provádějící analýzu projektů z časového, nákladového a zdrojového hlediska. Síťová analýza patří mezi nejčastěji aplikované postupy operačního výzkumu. Typickými a hojně aplikovanými metodami síťové analýzy jsou metody CPM a PERT.

**Metoda CPM**, častěji metoda kritické cesty je založena na časové analýze projektu. Svozilová (2016) uvádí, že kritická cesta vyjadřuje sled činností v projektu, vyznačujících se nulovou časovou rezervou. Metoda umožňuje určit nejslabší místa projektu, kterým je potřeba věnovat pozornost, neboť prodloužení doby trvání těchto činností znamená pozdržení celého projektu.

**Metoda PERT** řeší časovou analýzu projektu. Fiala (2004) uvádí, že na rozdíl od metody CPM užívá při definici doby trvání trojici odhadů – optimistický, modální a pesimistický. Využití pravděpodobnosti v metodě PERT usnadňuje její využití pro projekty s obtížně odhadnutelnou délkou trvání činností.

### **Ad 5) Ganttův diagram**

Svozilová (2016) ve své publikaci uvádí, že harmonogram projektu je možné přehledně znázornit využitím Ganttova diagramu. Aktivita projektu jsou v diagramu představeny úsečkami, jejichž délka vyjadřuje čas potřebný k dokončení činnosti. Pro zakreslení projektu do diagramu je tedy nutná znalost časové náročnosti činností. Moderní softwarové nástroje pro plánování projektů Ganttův diagram doplňují o vztahy mezi jednotlivými činnostmi projektu, stejně tak jako o požadované zdroje.

### **Ad 6) Finanční analýza projektu**

Realizaci projektu musí nezbytně předcházet návrh rozpočtu a řádné objasnění zdrojů financování projektu. Fiala (2004) uvádí relevantnost životního cyklu projektu a cash-flow při těchto úvahách. Analýza cash-flow spočívá v posuzování projektu dle příjmů a výdajů v čase. Mezi nejčastěji využívaná kritéria projektu patří:

- doba návratnosti – uvádí dobu, za kterou se vrátí investované prostředky,
- čistá současná hodnota – spočívá v diskontovaném cash-flow za celou dobu životnosti projektu.

#### **Ad 7) SWOT analýza**

Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) ve své publikaci uvádí podstatu SWOT analýzy v hodnocení faktorů a skutečností, které pro projekt představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Klíčové faktory jsou následně verbálně vymezeny, eventuálně ohodnoceny ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT. Doležal, Máchal a Lacko (2012) doplňuje, že vhodné je následně zkoumat možné interakce mezi faktory silných a slabých stránek vůči příležitostem a hrozbám. Z interakcí mohou vzejít následující strategie:

- S-O – zaměřuje se na vývoj nových metod,
- W-O – spočívá v odstranění slabin pro vznik nových příležitostí,
- S-T – tkví ve využití silných stránek pro zamezení hrozbám,
- W-T – spočívá v omezení hrozeb, ohrožujících slabé stránky.

## 2.6 Vlastní postupové kroky implementace metody Balanced Scorecard

Při implementaci metody BSC je vycházeno z postupových kroků dle Vysušil (2004). Mnoho z kroků je modifikováno tak, aby byly kroky zcela zřejmé a jednoznačné. Vytýčené postupové kroky jsou znázorněny viz Obr. 2.3.

Proces je zahájen vytvořením organizačních předpokladů. V části jsou zjištěny relevantní informace, vyjasněná vize a podniková strategie. V druhém kroku – vyjasnění cílů, měřítek a cílových hodnot jsou stanoveny cíle v každé z jednotlivých perspektiv, je sestavena strategická mapa, zachycující vztahy příčin a následků, vybrána měřítka jednotlivých cílů a stanoveny cílové hodnoty. Následně je sestaven implementační tým a jsou stanoveny strategické akce.

### Vytvoření organizačních předpokladů

- Zajištění informací
- Vyjasnění vize
- Vyjasnění strategie

### Vyjasnění cílů, měřítek a cílových hodnot

- Stanovení cílů v rámci jednotlivých perspektiv
- Sestavení strategické mapy
- Výběr měřítek pro jednotlivé perspektivy
- Stanovení cílových hodnot

### Určení strategických akcí

- Sestavení implementačního týmu
- Stanovení strategických akcí

Obr. 2.3 Vlastní postupové kroky implementace metody BSC

Zdroj: vlastní zpracování

### **3 Navržení implementace metody Balanced Scorecard**

Kapitola je zaměřena na představení společnosti CS Cabot s.r.o. a vymezení způsobu hodnocení výkonnosti, užívaného v současnosti. Následně jsou identifikovány jednotlivé perspektivy metody BSC, jako je finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu. V poslední části je dle vymezených perspektiv navržena tvorba a implementace metody BSC dle principů v teoretické části. Informace o společnosti jsou čerpány z interních dokumentů podniku a z rozhovorů se zainteresovanými zaměstnanci.

#### **3.1 Charakteristika společnosti**

Společnost z Valašského Meziříčí, CS Cabot s.r.o., vyrábí saze pro gumárenský průmysl, především pro výrobu pneumatik a technické pryže. Saze jsou využívány převážně jako aktivní plnivo významně ovlivňující užité vlastnosti konečného produktu. Společnost na třech výrobních linkách vyrábí na tucet druhů sazí, vzájemně se lišící parametry a konečným účelem využití. Ztužující saze nacházejí své užití při výrobě pneumatik, poloztužující druhy především při výrobě průmyslové technické pryže.

##### **3.1.1 Historie společnosti**

Společnost CS Cabot vznikla jako joint venture společnost v roce 1991 mezi společnostmi Cabot Corporation, Boston, USA a Deza, a.s., ve Valašském Meziříčí. Americká společnost přispěla svým know-how, česká společnost znalostí místního trhu. V roce 1992 byla zahájena výstavba dvou nových výrobních linek s technologií Cabot. Následně od roku 1998 proběhla modernizace třetí výrobní linky. Po dokončení třetí linky v roce 2006 se stal CS Cabot největším a nejmodernějším závodem korporace Cabot v Evropě.

##### **3.1.2 Současný způsob hodnocení výkonnosti**

Společnost sleduje značné množství finančních i nefinančních ukazatelů. Nevýhodou je absence souhrnné vypovídající hodnoty, neboť každé ze sledovaných oblastí se věnuje zodpovědná osoba. Finanční ředitel kupříkladu sleduje ukazatele vyplývající z výkazů, stavy peněžních prostředků na účtech, investiční pobídky či velikost fixních nákladů.

Společnost v první řadě klade důraz na bezpečnost zdraví při práci a šetrnost k životnímu prostředí. Z toho důvodu jsou ve větším zastoupení sledovány ukazatele jako například: četnosti pracovních úrazů a skoronehod, školení zaměstnanců (bezpečnostní i ostatní) či události s dopadem na životní prostředí.

V rámci zákaznické perspektivy jsou sledovány počty reklamací, četnosti zákaznických auditů, testy sazí před expedicí (kontrola iontového čísla, prašnosti atd.), stejně jako specifikace zákazníka (teplota sazí, A-testy a další zákaznické požadavky).

Společnost monitoruje rovněž objem výroby, velikost hrubé marže, efektivitu údržby či odstávky – ať už plánované či neplánované.

Nedostatkem aktuálně užívaných ukazatelů je jejich počet, který dosahuje stovek indexů. V takovémto počtu je obtížné se zorientovat a nevyplývá z něj hodnota celkové podnikové výkonnosti. Vypovídající hodnotu ukazatele mají výhradně pro odpovědnou osobu, která v případě nežádoucích výsledků musí obhájit důvody daného stavu.

### **3.2 Identifikace perspektiv Balanced Scorecard**

Pro úspěšnou implementaci metody BSC do podnikového řízení je nezbytné rozpoznání jednotlivých podnikových perspektiv a vymezení jejich obsahu. Jedná se o perspektivu finanční, zákaznickou, perspektivu interních podnikových procesů a perspektivu učení se a růstu. Vymezení perspektiv je pro podnik přínosné z několika hledisek – podnik si uvědomí jejich existenci, jejich obsah, přednosti i nedostatky v perspektivách a cíle, o jejichž dosažení podnik usiluje. Pro tyto kroky je nutné včasné vyjasnění vize a strategie podniku.

#### **3.2.1 Vize, strategie, cíle a hodnoty podniku**

Interní dokumenty společnosti vymezují vizi CS Cabot následovně: *„Budeme nejvíce inovativním, respektovaným a zodpovědným lídrem na našich trzích – budeme podávat výkony, kterými se odlišíme od ostatních.“*

Strategie společnosti je uvedena společně s jejími cíli: *„Zvýšit vedoucí postavení ve speciálních materiálech investováním do růstu našich hlavních byznysů, usilováním o inovace aplikací s našimi zákazníky, a generování silného cash-flow prostřednictvím efektivní a optimalizace.“*

Společnost CS Cabot si cení čtyř základních hodnot – integrity, respektu, prvotřídnosti a odpovědnosti. Vytyčené hodnoty jsou hájeny všemi zaměstnanci společnosti.

#### **3.2.2 Finanční perspektiva**

Finanční hledisko se odvíjí od fáze životního cyklu, ve které se podnik nachází. Nejvíce společností se nachází ve fázi udržení, nevyjímaje společnost CS Cabot s.r.o. Společnost se snaží navýšit svůj tržní podíl, zefektivňovat chod podniku a zlepšovat procesy. Investice ve fázi udržení mají rychlou dobu návratnosti a ročně se pohybují od 60 do 100 milionů korun.

Společnost se udržuje na vysokých příčkách v kvalitě svých výrobků jak na domácím trhu, tak i v zahraničí. Finanční cíle jsou orientovány na ziskovost, snižování fixních nákladů a silný cash-flow. Cíle společnosti jsou určovány skrze předpoklady, které vystavuje korporace v měsíčních intervalech. Mezi předpoklady se řadí objemy prodejů, náklady, cena plynu a dalších surovin. Z předpokladů se v závodě vyvodí realistické finanční cíle.

Společnost měla v posledních letech značné problémy, které se projeví rovněž ve sledovaných ukazatelích. Potíže byly způsobeny kolísáním ceny ropy, která představuje vstupní surovinu při výrobě anthracenových olejů, které se využívají při výrobě sazí. Cena sazí je tedy přímo závislá na ceně barelu ropy. V současné situaci, kdy cena barelu ropy stoupá, je logické očekávat, že se společnosti budou navyšovat náklady a tím se bude snižovat zisk. Společnost má však své kontrakty upraveny tak, že změna ceny vstupu se projeví i ve změně ceny výstupu. Smluvní úprava má za následek přímý vliv růstu ceny barelu na růst tržeb společnosti. V příloze č. 6 je zachycen historický vývoj ceny barelu surové ropy.

Při analýze finanční situace podniku byly primárně využity interní zdroje podniku, převážně pak výroční zprávy, včetně potřebných výkazů. Pro vysokou vypovídající schopnost jsou v úvahu brány ukazatele za posledních 5 let. V rámci perspektivy bude provedena analýza:

- 1) absolutních ukazatelů,
- 2) poměrových ukazatelů.

#### **Ad 1) Absolutní ukazatele**

Pro analýzu absolutních ukazatelů byly využity finanční výkazy obsažené ve výročních zprávách společnosti. Absolutní ukazatele, sledované za období 2014, 2015, 2016, 2017 a 2018 jsou znázorněny viz Tab. 3.1.

Následkem prudkého snížení ceny barelu ropy tržby společnosti v horizontu dvou let klesly na méně než polovinu původní hodnoty a až v roce 2017 byl zaznamenán opětovný růst. Své původní výše tržby dosud nedosáhly.

Provozní výsledek hospodaření měl obdobný průběh, včetně jeho opodstatnění. Na rozdíl od tržeb již v roce 2018 dosahuje vyšších hodnot nežli na počátku sledovaného období, čehož bylo dosaženo snížením výkonové spotřeby, kdy společnost v roce 2017 zahájila výrobu vlastní páry, kterou v předešlých obdobích nakupovala od společnosti Deza.

Vývoj hodnot ukazatelů EBIT a EAT (výsledku hospodaření za účetní období) měly kolísavý trend, velmi podobný provoznímu výsledku hospodaření. Spodních hranic ukazatelů bylo dosaženo v roce 2016, maximálních hodnot naopak v posledním sledovaném roce – 2018.

Celková aktiva a zákonitě i pasiva společnosti svou kolísavostí napodobují vývoj výše popsaných ukazatelů. Celková aktiva byla značně ovlivněna vývojem oběžných aktiv podniku, převážně pohledávek krátkodobého charakteru.

Osobní náklady v průběhu sledovaného období rostly. V roce 2016 byla společnost nucena ukončit spolupráci s několika zaměstnanci, kdy následkem vysokých odstupných vzrostly v tomto roce osobní náklady o více než 10 %. Odchod zaměstnanců se promítl rovněž v následujícím roce, kdy se osobní náklady snížily.

Společnost v roce 2018 začala ve větší míře užívat cizí zdroje, převážně díky klesajícím úrokovým sazbám. V současné chvíli CS Cabot usiluje o prodloužení lhůt splatnosti závazků a zároveň prodlužování délky splatnosti pohledávek, což bude mít v následujících letech za následek snížení potřeby cizích zdrojů.

Tab. 3.1 Absolutní ukazatele

Položky (v tis. Kč)	Sledované období do				
	30.9.2014	30.9.2015	30.9.2016	30.9.2017	30.9.2018
Tržby	3 748 096	2 614 390	1 860 924	2 632 197	3 183 118
Provozní výsledek hospodaření	678 563	402 444	333 780	589 965	755 031
EBIT	734 663	397 220	328 404	566 825	743 839
EAT	596 875	321 468	265 598	505 248	608 770
Celková aktiva	1 753 787	1 389 710	1 313 437	1 522 441	1 782 870
Osobní náklady	100 478	101 382	113 167	106 057	108 794
Cizí zdroje	436 827	352 532	331 014	362 679	516 550

Zdroj: vlastní zpracování

## Ad 2) Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele zahrnují členěné indikátory dle oblasti pozorování. Výpočty jsou provedeny za období pěti let od roku 2014 do roku 2018. Poměrová analýza přináší do finanční perspektivy zcela odlišný pohled a odhaluje příčiny historických stavů společnosti.

### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability by měly mít v čase rostoucí tendenci, neboť je žádoucí podnikový růst – tedy vytváření nových zdrojů a generování zisku. Úspěšnost podniku a dosahování vytyčených cílů je měřeno srovnáním zisku se zdroji, určenými k jeho generování. Vybrané ukazatele jsou promítnuty viz Tab. 3.2.

Ukazatel rentability aktiv (ROA) vyjadřuje efektivnost vloženého kapitálu. V roce 2015 došlo k prudkému snížení ukazatele z 41,89 % na 28,58 % a následný rok (2016) na 25 %. Znamená to, že v roce 2016 připadalo na jednu korunu aktiv 0,25 koruny zisku. Po zbytek sledovaného období již ukazatel vykazoval rostoucí tendenci.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) hodnotí výnosnost vlastních zdrojů. Vývoj ukazatele v čase vykazuje podobný průběh, jako u ukazatele rentability aktiv. Maximálních hodnot za sledované období dosáhl ukazatel v roce 2018, kdy jeho hodnota dosáhla 48,57 %.

Ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu (ROCE) měří návratnost celkových investic. Nejvyššího poměru ukazatele bylo dosaženo na konci sledovaného období – v roce 2018, kdy dosáhl hodnoty 58 %. V tomto roce na korunu investovaného kapitálu připadalo 0,58 korun zisku.

Ukazatel rentability tržeb (ROS) vyjadřuje zisk, vytvořený z celkových tržeb. Ukazatel rentability tržeb vykazuje ze všech předešlých ukazatelů nejnižší výkyvy ve sledovaném období. Svých maximálních hodnot ukazatel dosáhl v roce 2017 (19,19 %). Výsledku bylo dosaženo snížením spotřeby materiálu.

Tab. 3.2 Ukazatele rentability

Položky (v %)	Vzorec	Sledované období do				
		30.9.2014	30.9.2015	30.9.2016	30.9.2017	30.9.2018
ROA	(2.2)	41,89	28,58	25,00	37,23	41,72
ROE	(2.3)	45,74	31,22	27,27	43,95	48,57
ROCE	(2.4)	54,94	37,28	32,75	48,05	58,00
ROS	(2.5)	15,92	12,30	14,27	19,19	19,12

Zdroj: vlastní zpracování

### Ukazatele likvidity

Schopnost společnosti hradit své závazky je měřena prostřednictvím ukazatelů likvidity. Likvidní je takový podnik, který dokáže včas a v patřičném množství dostát svým závazkům. Každý z ukazatelů likvidity má stanovený interval, v jehož rozmezí by se měla společnost pohybovat. Ukazatele likvidity sledované za období 2014 – 2018 jsou znázorněny viz Tab. 3.3.



Běžná likvidita hodnotí pokrytí krátkodobých závazků společnosti oběžnými aktivy. U ukazatele běžné likvidity platí doporučená hodnota mezi 1,5 až 2,5. Doporučených hodnot společnost dosáhla až v posledním sledovaném roce, kdy se hodnota snížila na 2,4. V tomto roce na jednu korunu krátkodobých závazků připadalo 2,4 korun oběžných aktiv.

Eliminaci nedokonalostí předchozího ukazatele zajišťuje ukazatel pohotové likvidity, pomocí odečtení méně likvidních částí oběžných aktiv, konkrétně podnikových zásob. Doporučené hodnoty ukazatele představuje rozmezí od 1 do 1,5. Výsledné hodnoty ve sledovaném období překročily doporučené, což mělo za následek nesplnění podmínky.

Pro schopnost okamžitého dostání svým závazkům se užívá poslední ukazatel okamžité likvidity, poměřující krátkodobý finanční majetek s krátkodobými zdroji. Za doporučené lze uvažovat hodnoty vyšší než 0,2. Doporučených hodnot ukazatele se podařilo dosáhnout v roce 2017, kdy se poměr vyšplhal na hodnotu 0,6 a v roce 2018, kdy poměr dosáhl hodnoty 0,21.

Tab. 3.3 Ukazatele likvidity

Položky (index)	Vzorec	Sledované období do				
		30.9.2014	30.9.2015	30.9.2016	30.9.2017	30.9.2018
Běžná likvidita	(2.6)	3,07	2,54	2,53	2,85	2,40
Pohotová likvidita	(2.7)	2,52	2,17	2,05	2,34	2,04
Okamžitá likvidita	(2.8)	0,06	0,10	0,11	0,60	0,21

Zdroj: vlastní zpracování

### Ukazatele aktivity

Pro společnost je klíčová schopnost využívat své zdroje. Tuto způsobilost posuzují ukazatele aktivity. Aktiva společnosti by měla být v přiměřené výši vzhledem k hospodářským aktivitám podniku. U ukazatelů doby obratu jsou žádoucí co možná nejnižší hodnoty, u ukazatelů obratu co nejvyšší. Hodnoty ukazatelů aktivity jsou znázorněny viz Tab. 3.4.

Ukazatel celkového obratu aktiv vypovídá o množství, kolikrát se za jeden rok obrátí jeho aktiva. Pro ukazatel obratu celkových aktiv je žádoucí co nejvyšší hodnota, současně by se hodnota měla pohybovat alespoň na úrovni 1. Uvedená podmínka byla splněna ve všech sledovaných obdobích, přičemž svého maxima (2,14) dosáhl ukazatel v roce 2014.

Ukazatel doby obratu aktiv vyjadřuje počet dnů, za které se aktiva v podniku obrátí. Zde je naopak žádoucí co nejnižší hodnota, přičemž je zřejmý rostoucí trend až od roku 2016, kdy byla doba obratu aktiv více než 254 dnů.

Doba obratu zásob vyjadřuje dobu, za kterou dojde k přeměně zásob v peněžní prostředky. Nejkratší doba byla zaznamenána v roce 2015 (15,87 dnů). Následující rok byla naopak zaznamenána nejdelší doba obratu zásob – 28,36 dnů.

Doba obratu pohledávek značí dobu, po kterou jsou organizaci dlužni odběratelé. Je zřejmé, že ukazatel vykazuje značně kolísavý trend, kdy nejdelší doba byla v roce 2016 (téměř 113 dnů) naopak nejkratší v roce následujícím (79,54 dnů).

Ukazatel doby obratu závazků zkoumá platební morálku podniku. Pro podnik je žádoucí delší doba obratu závazků nežli doba obratu pohledávek, neboť finančně slabý podnik se může dostat do značných finančních komplikací. Zmíněné doporučení podnik nesplňuje. Aktuálně společnost usiluje o růst hodnoty skrze prodlužování splatností svých závazků.

Tab. 3.4 Ukazatele aktivity

Položky	Vzorec	Sledované období do				
		30.9.2014	30.9.2015	30.9.2016	30.9.2017	30.9.2018
Obrat aktiv (index)	(2.9)	2,14	1,88	1,42	1,73	1,79
Doba obratu aktiv (dny)	(2.10)	168,45	191,36	254,09	208,22	201,64
Doba obratu zásob (dny)	(2.11)	21,37	15,87	28,36	22,93	19,52
Doba obratu pohl. (dny)	(2.12)	95,58	90,21	112,96	79,54	101,14
Doba obratu záv. (dny)	(2.13)	41,33	47,12	63,56	49,02	57,94

Zdroj: vlastní zpracování

### Ukazatele produktivity

Růst osobních nákladů by měl jít ve společnosti ruku v ruce s růstem produktivity a hodnoty přidané na pracovníka. Ukazatele produktivity, posuzující přidanou hodnotu za zaměstnance k celkové produktivitě společnosti jsou zřehledněny viz Tab. 3.5.

Ukazatel tržeb na zaměstnance vyjadřuje průměrný podíl tržeb, vyprodukovaných jedním zaměstnancem. V rámci tohoto i následujících ukazatelů produktivity jsou žádoucí co možná nejvyšší výsledky s rostoucím trendem. Je zřejmé, že rostoucí trend ukazatele je zaznamenán až od roku 2016.

Přidaná hodnota na zaměstnance zkoumá příspěvek jednotlivých zaměstnanců. Nejvyšších výsledků bylo dosaženo na konci sledovaného období, kdy přidaná hodnota na zaměstnance přesáhla 10 milionů korun.

Zisk na zaměstnance měl obdobný průběh, jako předchozí ukazatel – po roce 2014 ukazatel klesal a po roce 2016 započal jeho růst, který se zastavil na téměř 7,5 miliónech korun zisku na zaměstnance v roce 2018.

Tab. 3.5 Ukazatele produktivity

Položky (v tis. Kč)	Vzorec	Sledované období do				
		30.9.2014	30.9.2015	30.9.2016	30.9.2017	30.9.2018
Tržby na zaměstnance	(2.14)	36746,04	25382,43	18989,02	26859,16	31831,18
Přidaná hodnota a zam.	(2.15)	9720,08	7382,51	5635,27	8526,18	10277,66
Zisk na zaměstnance	(2.16)	7202,58	3856,50	3351,06	5783,93	7438,39

Zdroj: vlastní zpracování

### Ukazatele zadluženosti

Pro společnosti čerpající cizí zdroje jsou neméně důležité ukazatele sledující zadluženost. Pomocí ukazatelů zadluženosti je měřen vztah vlastních a cizích zdrojů. Vývoj relevantních ukazatelů zadluženosti je zachycen viz Tab. 3.6.

Celková zadluženost vyjadřuje část aktiv, která je financována cizím kapitálem. Žádoucí je klesající trend ukazatele. Ve sledovaném období doporučeného vývoje nebylo dosaženo. Nejnižší hodnoty ukazatel dosáhl v roce 2017 (23,82 %), nejvyšší v roce 2018 a to 28,97 %.

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu vyjadřuje podíl cizích a vlastních zdrojů. Z ukazatele je patrné upřednostnění vlastních zdrojů před cizími v průběhu celého sledovaného období. Nejvyšší hodnoty ukazatel dosáhl v posledním sledovaném roce – 41,21 %.

Užití vlastního kapitálu lze zjistit dle hodnoty ukazatele krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem. Ukazatel po celé sledované období vykazoval hodnoty převyšující 1, což značí užití vlastního kapitálu ke krytí dlouhodobého majetku, spolu s částí oběžných aktiv.

Tab. 3.6 Ukazatele produktivity

Položky	Vzorec	Sledované období do				
		30.9.2014	30.9.2015	30.9.2016	30.9.2017	30.9.2018
Celková zadluženost (%)	(2.17)	24,91	25,37	25,20	23,82	28,97
Zadluženost VK (%)	(2.18)	33,47	34,24	33,99	31,55	41,21
Krytí dl. majetku VK (index)	(2.19)	2,55	1,76	1,78	2,00	2,04

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.2.3 Zákaznická perspektiva

Zákazníky jsou společnosti podnikající v gumárenském průmyslu, tudíž společnost CS Cabot uplatňuje princip B2B trhu. Nejvýznamnějším trhem z hlediska spotřeby sazí je pneumatikárenský průmysl, kdy prakticky každá část pneumatiky používá určitý druh směsi s různými typy sazí. Druhým v pořadí nejvýznamnějším odbytištěm sazí je oblast výroby

technické pryže. Společnost si klade za cíl maximalizovat spokojenost zákazníků a naplňovat potřeby svých obchodních partnerů. Pro zákaznickou perspektivu je žádoucí vymezení:

- 1) hybných sil,
- 2) zákazníků společnosti,
- 3) úrovně spokojenosti a způsoby udržení zákazníků.

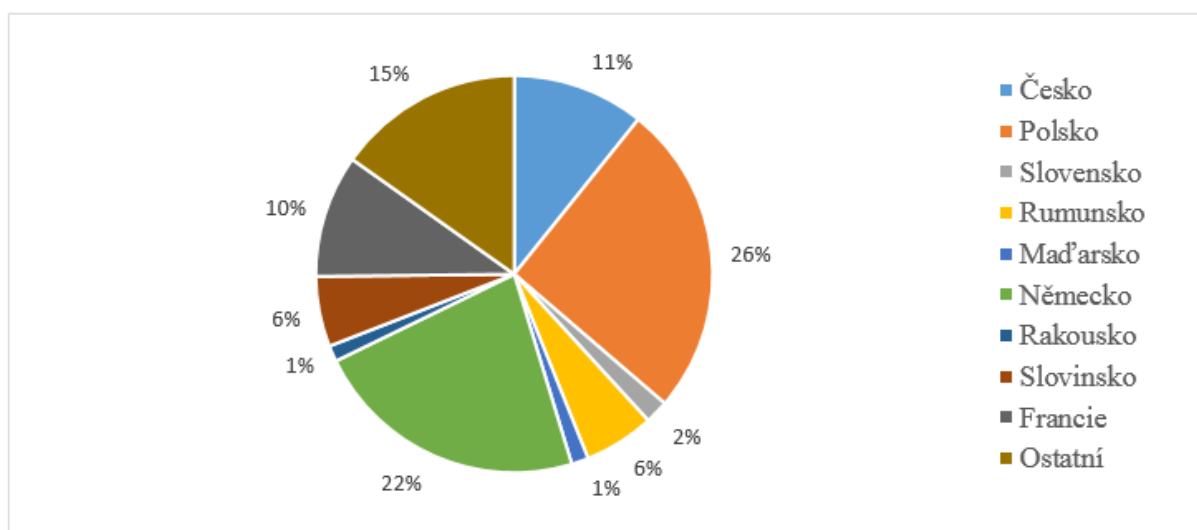
#### Ad 1) Hybné síly

Využitím hybných sil je podnik schopen udržet si své stávající zákazníky. Samozřejmě každý zákazník může mít u svých obchodních partnerů odlišný systém hodnocení preferovaných faktorů. Po konzultaci se zástupci společnosti je možné vytyčit nejrelevantnější aspekty pro zákazníky CS Cabot:

- kvalita a její konstantnost v čase,
- flexibilita v logistice,
- včasnost a spolehlivost,
- komunikace a servis,
- úroveň certifikace,
- samostatnost při vývoji výrobků.

#### Ad 2) Zákazníci společnosti

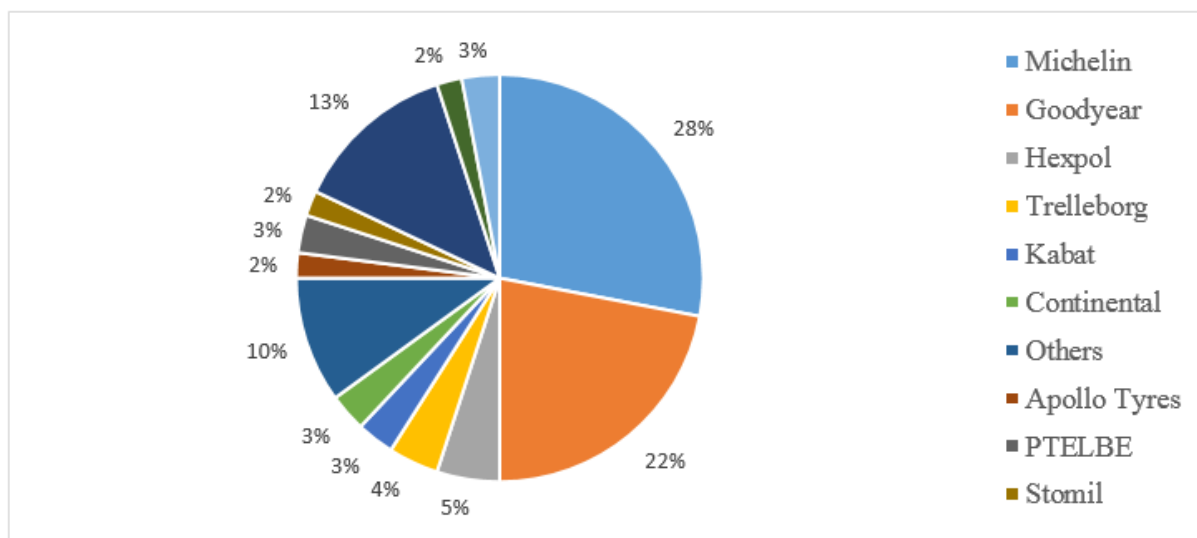
Téměř 90 % veškeré produkce společnosti je vyváženo k zákazníkům za hranicemi státu. Společnost exportuje pouze do zemí v Evropě, dle objemu tržeb nejvíce do Polska, Německa a Francie. Prodeje sazí dle zemí za rok 2018 jsou zobrazeny viz Graf 3.1.



Graf 3.1 Prodeje sazí dle zemí za rok 2018

Zdroj: vlastní zpracování

Zákazníci jsou společnosti CS Cabot přidělováni centrálou dle územní působnosti a požadavků zákazníka na užitné vlastnosti sazí. Za nejvýznamnější zákazníky lze považovat Michelin, podílející se za rok 2018 na tržbách 28 %, dále Goodyear (22 %) a Bridgestone (13 %). Tržby společnosti dle zákazníka za rok 2018 jsou zobrazeny viz Graf 3.2.



Graf 3.2 Tržby společnosti dle zákazníka za rok 2018

Zdroj: vlastní zpracování

Korporace se současně snaží vyhovět veškerým požadavkům zákazníka. Tento přístup má své nedostatky v případě specifických požadavků. Příkladem může být požadavek na balení sazí, neboť CS Cabot nyní expeduje saze v nákladních vozech (cisternách) případně ve velkoobjemových vacích. V případě požadavku na jiný typ balení (nejčastěji pytle) se musí v českém závodě daný druh sazí zabalit do velkoobjemového vaku a převézt do evropského závodu, disponujícího zařízením na pytlování (nejčastěji Itálie či Německo), kde se saze z vaků přebalí do pytlů, ze zahraničí se saze již v pytlech převezou zpět do Česka, zde se naskladní a další dodávkou putují k zákazníkovi. Nedostatkem mimo vysoké náklady je rovněž značné riziko poškození transportního materiálu při převozu.

### Ad 3) Úroveň spokojenosti a způsoby udržení zákazníků

Zákazníci společnosti pravidelně zasílají společnosti CS Cabot hodnocení dodavatelů. Relevantními aspekty z hlediska spokojenosti je zpravidla kvalita, konstantnost kvality v čase, flexibilita v logistice, dodávky v termínu, úroveň certifikace a snadnost komunikace. Cena je z těchto aspektů záměrně vyloučena, neboť platí obecné pravidlo, že výrobek musí zákazníkovi ze všeho nejdříve přinášet hodnotu.

Hodnocení spokojenosti zákazníků se provádí na úrovni závodu oddělením kvality. Na globální úrovni se provádí šetření spokojenosti pomocí smluvní agentury. Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků je zobrazeno viz příloha č. 7. Vyhodnocení výsledků šetření je zobrazeno viz příloha č. 8. Návratnost dotazníku byla 78 % (7 z 9 firem odpovědělo). Zákazníci hodnotili několik aspektů na stupnici od 1 – nejhorší hodnocení do 5 – nejlepší hodnocení. Po vyhodnocení dotazníků byl průměr hodnot 4,75. Nejvyšších výsledků bylo dosaženo v komunikaci se společností CS Cabot a službami přepraveců (plný počet bodů). Naopak nejhorších výsledků bylo dosaženo v části schopnost firmy dodat zboží v případech urgentních objednávek, kde bodové hodnocení dosáhlo hodnoty 4,43.

Loajalitu zákazníků si společnost zachovává pomocí udržování vysoké kvality (zvláště důležité pro zákazníky s nepřetržitou výrobou), vývojem nových typů sazí na základě aktivního zjišťování potřeb zákazníků, technickou podporou a školením zákazníků, důrazem na udržitelný rozvoj a spolehlivostí dodávek (omezení neplánovaných odstávek). Neméně důležité jsou rovněž aspekty tzv. měkké, jako čestné a transparentní jednání, udržování přátelských vztahů, společné sportovní a společenské akce apod.

### 3.2.4 Perspektiva interních podnikových procesů

Nalezením kritických podnikových procesů lze přispět k dosažení cíle v předešlé finanční a zákaznické perspektivě. Účelem perspektivy je nalezení nejvhodnější cesty ke zlepšení interních podnikových procesů s dopadem na kvalitu, čas a náklady. Podnikový proces reprezentuje řetězec navazujících činností – hodnotový řetězec. Hodnotový řetězec s vymezením procesů ve společnosti je znázorněn viz Obr. 3.2.



Obr. 3.2 Hodnotový řetězec ve společnosti CS Cabot

Zdroj: vlastní zpracování

## **Ad 1) Inovační proces**

Výzkum a vývoj je uskutečňován v rámci korporace, výzkumné středisko je umístěno ve městě Billerica, Boston, USA. Ve vybraných závodech korporace jsou následně nové saze odzkoušeny. Po odzkoušení následuje akreditace u zákazníků, která je značně časově náročná – u klíčových zákazníků CS Cabot čítá doba akreditace 3 roky. Inovace jsou rovněž chráněny patenty a užitnými vzory. Inovační proces rovněž reaguje na zákaznické požadavky formou aktivního mapování potřeb zákazníků.

V podniku je kladen důraz na modernizaci výrobních zařízení. Pro klíčové zařízení jsou vybráni dodavatele, kteří jsou využíváni v rámci celé korporace. Menší zakázky pak CS Cabot zadává lokálním, osvědčeným společnostem, které vyhrají výběrové řízení. V případě drobných zakázek společnost využívá nové firmy, které mají možnost se osvědčit na menších projektech. Společnost ročně investuje až 100 milionů korun, z čehož značná část směřuje na modernizaci současných zařízení. Modernizací je nejčastěji dosaženo zvýšení teploty či tlaku, zvyšující výtěžnost vstupních surovin. Výtěžnost hlavní suroviny – topných olejů je v současné době 66 %, kdy z 1,5 tun olejů je vyrobena 1 tuna sazí.

Při inovaci se v první řadě provede propočet, analýza ceny a očekávaného přínosu. Při přívětivých výsledcích je inovace v podniku provedena, poté je proveden post audit, sledující konečnou cenu a skutečné přínosy, které jsou porovnány s očekáváním.

## **Ad 2) Provozní proces**

Společnost CS Cabot vyrábí saze pro gumárenský průmysl, především pro výrobu pneumatik a technické pryže. Saze jsou využívány převážně jako aktivní plnivo významně ovlivňující užité vlastnosti konečného produktu. Saze jsou ve firmě vyráběny v sazárenských reaktorech. Za vstupní surovinu jsou využívány směsi těžkých uhlovodíků, buď ropného nebo koksochemického původu. Provozní proces je zahájen přijetím objednávky kanceláří v Schaffhausen, ve Švýcarsku, kde se připraví plán nákupu. V CS Cabot se nastaví plán výroby, plán expedice a proběhne akceptace. Centrálou umístěnou v Rize, v Lotyšsku je zajištěna externí dopravní společnost (nejčastěji Pumr & Ryba), která přepraví zabalené saze k zákazníkovi. Proces výroby je znázorněn viz příloha č.9.

CS Cabot má certifikován systém kvality podle mezinárodní normy ISO 9001:2016, rovněž pro zvýšení úrovně kvality i řízení má ve svém systému zavedeny i některé významné prvky QS 9000, VDA 6, ISO 16949 a ISO 9000:2016. Společnost má zaveden a udržován rovněž systém řízení ochrany životního prostředí podle normy ISO 14001:2016, který je rozšířen o systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví podle normy ISO 45001:2018.

Za úspěchy v péči o bezpečnost, ochranu zdraví a životní prostředí CS Cabot opakovaně získal ocenění Responsible Care – Odpovědné podnikání v chemii.

### **Ad 3) Poprodejní servis**

CS Cabot vyvíjí maximální úsilí pro to, aby úroveň jeho produktů a služeb co nejlépe uspokojila požadavky zákazníků. Poprodejní servis zahrnuje reklamace zákazníka. V případě, kdy zákazník zjistí vadu výrobků zašle reklamaci na centrálu v Lotyšsku. V Lotyšsku se reklamace vloží do databáze a zjišťují se příčiny – k zákazníkovi je vyslán manažer technického servisu, který zjišťuje příčinu a původ sazí. Zákazníci zpravidla nakupují saze od více než 1 dodavatele, proto je žádoucí prvotní zjištění původu. V případě uznání reklamace musí Cabot zajistit finanční náhradu vzniklých škod.

Reklamace mohou být mnoha druhů – reklamace sazí z důvodu vysokých teplot sazí, neumožňující jejich okamžité zpracování, vysoká prašnost, jiný druh sazí či poškození při přepravě. Poslední z uvedených druhů reklamací je v roce 2019 častým, byť se jedná o reklamace přepravních služeb.

### **3.2.5 Perspektiva učení se a růstu**

Poslední z perspektiv je zaměřena na oblast zaměstnanců a systémů podniku. Perspektiva vyvíjí cíle a měřítka podporující učení a růst společnosti. Prosperita společnosti je stále častěji spojována se spokojeností a kvalitou zaměstnanců. Jedním z hlavních úkolů podniku by mělo být vytváření příznivých pracovních podmínek pro své zaměstnance, vhodně je motivovat k lepším výsledkům a poskytovat školení a rekvalifikační kurzy. Poslední z perspektiv se hodnotí na základě čtyř základních faktorů:

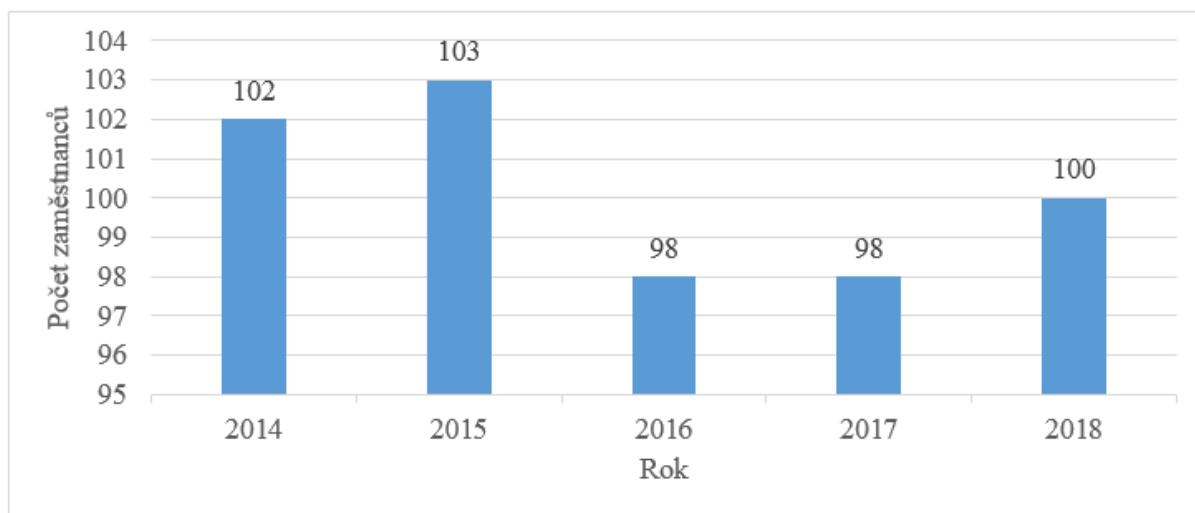
- 1) struktura zaměstnanců,
- 2) informační systémy společnosti,
- 3) motivace a rozvoj zaměstnanců,
- 4) spokojenost zaměstnanců.

#### **Ad 1) Struktura zaměstnanců**

CS Cabot měl za rok 2018 v průměru 100 zaměstnanců, z toho 8 zaměstnanců z vedení společnosti. Vývoj počtu zaměstnanců za posledních 5 let je znázorněn viz Graf 3.3.

Z grafu je zřejmý pokles počtu zaměstnanců v roce 2016. Tento pokles byl způsoben přesunem části administrativy do Rigy v Lotyšsku. Od roku 2018 narůstá počet zaměstnanců na dělnických profesích, kteří postupně přechází z personální agentury pod společnost.





Graf 3.3 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2014 – 2018

Zdroj: vlastní zpracování

## **Ad 2) Informační systémy společnosti**

Důležitou roli v jakémkoliv podniku zastávají informační systémy umožňující komunikaci uvnitř podniku i s vnějším okolím. CS Cabot využívá v rámci celé korporace ERP systém Oracle. Tento systém se využívá při většině podnikových činností včetně plánování výroby, plánování expedice či akceptace zakázek.

Ke komunikaci ve společnosti je využíván MS Outlook, umožňující snadný tok informací nejen uvnitř společností CS Cabot, ale rovněž v rámci celé korporace, stejně jako komunikaci s vnějšími subjekty.

## **Ad 3) Motivace a rozvoj zaměstnanců**

Motivace zaměstnanců je nejdůležitějším hnacím motorem výkonnosti. Vhodně motivovaný zaměstnanec dokáže podat lepší výkon a je schopen se ve své práci nadále zlepšovat. Společnost CS Cabot své zaměstnance motivuje nadstandardními odměnami a benefity finančního i nefinančního charakteru, jako jsou:

- „Flexikonto“ – zaměstnanci mají své konto, ze kterého mohou čerpat hotovost na návštěvy fitness, bazénů a další volnočasových aktivit až do výše 2000,-/rok,
- odměny při pracovních jubilejních – odměna se liší dle počtu odpracovaných let,
- odměny za podněty ke zlepšení – odměny záleží na navrženém zlepšení a prospěchu pro společnost,
- příspěvek na životní pojištění (dle pozice) a penzijní spoření (2 % mzdy),

- služební mobil – zaměstnanci po odpracovaném počtu let ve společnosti mají nárok na služební mobil (také pro soukromé účely). Typ telefonu je rozdílný dle pozice ve společnosti. Aktuálně disponuje služebním mobilem 50 % zaměstnanců,
- služební notebook – vedoucí pracovníci disponují služebním notebookem i pro soukromé účely,
- služební vůz – vybraní zaměstnanci top managementu mají rovněž nárok na služební vůz i k soukromým účelům, aktuálně má společnost 8 vozů,
- 5 týdnů dovolené,
- 8 dnů „sick days“ – zaměstnanec svou nepřítomnost může ohlásit tentýž den, má nárok na 60 % své mzdy,
- 14 dnů „flexivolno“ – slouží pro vyřizování povinností na úřadech a návštěvy lékařů, omezeno na 2 dny v měsíci, propláceno 60 % průměrné mzdy,
- příspěvek na dopravu – dle vzdálenosti od společnosti CS Cabot.

Společnost CS Cabot pravidelně pořádá pracovní večírky, a je častým sponzorem společenských akcí konaných ve Valašském Meziříčí. Sponzorství přináší další benefit pro zaměstnance ve formě vstupenek zdarma na vybrané akce.

#### **Ad 4) Spokojenost zaměstnanců**

Za nejdůležitější část perspektivy učení se a růstu je považována spokojenost zaměstnanců. V rámci dotazníkového šetření byly společnostmi poskytnuty výstupy z posledního realizovaného průzkumu spokojenosti zaměstnanců za rok 2017. Tento průzkum je v rámci celé korporace prováděn každé dva roky, zcela anonymně a dobrovolně. Celkový výsledek průzkumu spokojenosti zaměstnanců je znázorněn viz příloha č.10.

Nejpozitivněji hodnocenou otázkou v průzkumu spokojenosti zaměstnanců byl dotaz na spokojenost péče organizace o své pracovníky, kde se 90 % zaměstnanců vyjádřilo pozitivně a zbylých 10 % neutrálně. Druhá nejčastěji kladně hodnocená otázka se věnovala stupni porozumění požadavků zaměstnance od svého nadřízeného, kde 90 % respondentů uvedlo pozitivní odpověď, 8 % respondentů neutrální a pouhé 2 % negativní odpověď.

Na druhou stranu nejvíce negativních odpovědí bylo na otázku, zda společnost hodnotí své zaměstnance rovnoměrně, bez ohledu na jejich pozici. U otázky bylo zaznamenáno pouze 40 % pozitivních, 38 % neutrálních a 23 % negativních odpovědí. Výstupy zahrnující nejčastější pozitivní a negativní odpovědi jsou znázorněny viz příloha č.11.

Korporace Cabot si v rámci péče o své zaměstnance stanovila jako svou prioritu bezpečnost, ochranu zdraví a životního prostředí při svých činnostech a tento záměr deklaruje vyhlášením politiky bezpečnosti, ochrany zdraví a životního prostředí. Na jejím základě CS Cabot vyhlásil zásady pro bezpečnost, ochranu zdraví a životního prostředí (SH&E).

### **3.3 Implementace metody Balanced Scorecard ve vybrané společnosti**

Dle vlastních postupových kroků implementace metody BSC je v první řadě důležité vytvoření organizačních předpokladů. Po zjištění relevantních dat následuje vyjasnění vize a podnikové strategie. Jsou stanoveny strategické cíle pro jednotlivé perspektivy a zachyceny vztahy příčin a následků ve strategické mapě. Pro vytyčené cíle jsou určeny měřítka a cílové hodnoty. Po nezbytných krocích je sestaven harmonogram projektu pomocí metody CPM (kritické cesty). Je využit program MS Project, který umožní znázornění sledu činností a časovou náročnost projektu včetně kritické cesty, která může způsobit prodloužení doby trvání projektu. Je sestaven implementační tým a stanoveny strategické akce. Na závěr je vymezen proces implementace metody BSC na celopodnikové úrovni a navržen model metody v podmínkách podniku CS Cabot s využitím programu MS Excel.

#### **3.3.1 Vyjasnění vize a strategie**

Vizí společnosti CS Cabot je být nejvíce inovativním, respektovaným a zodpovědným lídrem a podávat výkony, kterými se odliší od ostatních.

Strategií společnosti je zvýšení vedoucího postavení ve speciálních materiálech investováním do růstu hlavních byznysů, usilováním o inovace aplikací se zákazníky, a generování silného cash-flow prostřednictvím efektivity a optimalizace. Pro dosažení žádoucího postavení je nutné vyjasnění některých z externích stakeholderů:

- 1) konkurenti,
- 2) dodavatelé,
- 3) zákazníci.

##### **Ad 1) Konkurenti**

Z hlediska globálního pokrytí a kvality má společnost CS Cabot dva největší konkurenty – Birla a Orion, které mají své závody umístěny v Evropě. Na evropském trhu konkurují i další výrobci sazí, především cenou – OMSK, Jaroslavl, Nižněkamsk a Kremenčug. Podle ekonomické situace a ceny suroviny v jednotlivých regionech se sporadicky objevují konkurenti z Číny, Indie nebo Jižní Ameriky.

## **Ad 2) Dodavatelé**

Klíčovým dodavatelem společnosti CS Cabot je Deza a.s. Cabot má s touto společností sepsaných více než 20 kontraktů, mimo topné oleje rovněž na elektřinu, vodu, demineralizovanou vodu a další. Pro hlavní surovinu – topné oleje má společnost mimo Dezu další dodavatele, ne tak pro rozdělení rizika, jako spíše pro potřebné objemy vstupů. Dodavatelem zemního plynu je společnost Wingas.

## **Ad 3) Zákazníci**

Téměř 90 % veškeré produkce společnosti je vyváženo k zákazníkům za hranicemi státu. Společnost exportuje pouze do zemí v Evropě, dle objemu tržeb nejvíce do Polska, Německa a Francie. Zákazníci jsou přidělováni centrálou dle územní působnosti a požadavků na užité vlastnosti sazí. Za nejvýznamnější zákazníky lze považovat Michelin, podílející se za rok 2018 na tržbách 28 %, dále Goodyear (22 %) a Bridgestone (13 %). Prodeje sazí dle zemí za rok 2018 jsou znázorněny viz kapitola 3.2.3, Graf 3.1. Tržby společnosti dle zákazníka za rok 2018 jsou zachyceny viz kapitola 3.2.3, Graf 3.2.

### **3.3.2 Odvození strategických cílů**

Stanovení strategických cílů spočívá ve vytyčení cílů, které svou podstatou nejvíce přispívají k dosažení strategie podniku. Při vymezování strategických cílů v každé z perspektiv je důležité cíle přesně definovat a udržet počet čtyř cílů v rámci perspektivy.

V návaznosti na zvolenou strategii společnosti, shromážděná a vyhodnocená data a konzultace s vedením společnosti byly odvozeny:

- 1) strategické cíle finanční perspektivy,
- 2) strategické cíle zákaznické perspektivy,
- 3) strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů,
- 4) strategické cíle perspektivy učení se a růstu.

### Ad 1) Strategické cíle finanční perspektivy

Strategické cíle finanční perspektivy s komentářem jsou uvedeny viz Tab. 3.7. Mezi cíle patří: snižování fixních nákladů, představující jeden z hlavních cílů korporace, zlepšení platebních podmínek, maximalizace investičních pobídek a růst zisku.

Tab. 3.7 Strategické cíle finanční perspektivy

Označení cíle	Strategický cíl	Komentář
FC1	Snižování fixních nákladů	přední cíl korporace CABOT
FC2	Zlepšení platebních podmínek	zkrácením doby splatnosti pohledávek a prodloužením doby splatnosti závazků
FC3	Maximalizace investičních pobídek	představují znatelnou daňovou úlevu společnosti (40 % hodnoty investice)
FC4	Růst zisku	skrzej snižování nákladů společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

### Ad 2) Strategické cíle zákaznické perspektivy

Strategické cíle zákaznické perspektivy s komentářem jsou uvedeny viz Tab. 3.8. Mezi cíle patří: spokojenost zákazníků, věrnost zákazníků, snižování nákladů na zákazníka a budování image.

Tab. 3.8 Strategické cíle zákaznické perspektivy

Označení cíle	Strategický cíl	Komentář
ZC1	Spokojenost zákazníků	dosažení spokojenosti zákazníků prostřednictvím flexibility, včasnosti, kvality a její konstantnosti v čase
ZC2	Věrnost zákazníků	zajištění věrnosti zákazníků spolehlivostí a kvalitou svých produktů
ZC3	Snižování nákladů na zákazníka	snižování nákladů efektivní distribucí a minimalizací reklamací
ZC4	Budování image	budování dobrého jména společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

### Ad 3) Strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů

Strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů s komentářem jsou uvedeny viz Tab. 3.9. Mezi cíle patří: snížení zmetkovosti, zlepšení bezpečnosti práce, zvýšení produktivity zařízení a minimalizace počtu reklamací.

Tab. 3.9 Strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů

Označení cíle	Strategický cíl	Komentář
IC1	Snížení zmetkovosti	snížení počtu OQ (vadných sazí určených ke znovuzpracování) a tím snížení nákladů
IC2	Zlepšení bezpečnosti práce	četnosti pracovních úrazů a skoronehod
IC3	Zvýšení produktivity zařízení	zvýšení produktivity každoročním investováním do modernizace zařízení
IC4	Minimalizace počtu reklamací	minimalizace počtu reklamací důslednou kontrolou expedovaných sazí

Zdroj: vlastní zpracování

### Ad 4) Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů jsou uvedeny viz Tab. 3.9. Cíle představují: spokojenost zaměstnanců, udržení kvalitních zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a navyšování inovačních aktivit zaměstnanců.

Tab. 3.10 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Označení cíle	Strategický cíl	Komentář
UC1	Spokojenost zaměstnanců	neustálé zvyšování spokojenosti zaměstnanců přináší lepší výsledky
UC2	Udržení kvalitních zaměstnanců	udržení kvalifikovaných zaměstnanců
UC3	Vzdělávání zaměstnanců	vzdělávání a prohlubování kvalifikace zaměstnanců, možnosti rekvalifikace
UC4	Navyšování inovačních aktivit	podpora inovativních myšlenek v podniku

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3.3 Sestavení strategické mapy

Strategická mapa představuje schéma vztahů příčin a následků, které znázorňuje vzájemné vazby vytyčených strategických cílů napříč perspektivami. Hierarchie perspektiv má svůj vrchol, který představuje finanční perspektiva, následuje perspektiva zákaznická, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Provázanost cílů je závislá na strategických cílech společnosti, kdy jednotlivé vazby jsou ve strategické mapě znázorněny šipkami. Strategická mapa společnosti zachycující vazby mezi strategickými cíli je zobrazena viz příloha č.12.

### 3.3.4 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot

Po vybraní strategických cílů je nezbytné stanovení vhodných měřítek. Měřítko umožňuje posoudit, zda bylo daného cíle dosaženo či nikoliv. Preferovaný je co nejmenší počet měřítek ke každému ze stanovených cílů. Zmíněná měřítka by měla co nejvíce vystihovat vytyčený strategický cíl. K vytyčeným měřítkům jsou stanoveny cílové hodnoty, kterých by mělo být v následujícím roce dosaženo. Při konzultaci se zástupci společnosti byly navrženy současné i cílové hodnoty pro rok 2019, které jsou pro společnost CS Cabot dosažitelné. Současné i cílové hodnoty jsou přehledně uspořádány dle perspektiv metody BSC:

- 1) měřítka a cílové hodnoty pro cíle finanční perspektivy (viz Tab. 3.11),
- 2) měřítka a cílové hodnoty pro cíle zákaznické perspektivy (viz Tab. 3.12),
- 3) měřítka a cílové hodnoty pro cíle perspektivy interních podnikových procesů (viz Tab. 3.13),
- 4) měřítka a cílové hodnoty pro cíle perspektivy učení se a růstu (viz Tab. 3.14).

#### Ad 1) Měřítka a cílové hodnoty pro cíle finanční perspektivy

Vytyčená měřítka, současný stav a žádaný stav pro jednotlivé strategické cíle finanční perspektivy jsou znázorněny viz Tab. 3.11. Pro cíle je stanoveno 5 měřítek.

Cílem perspektivy je vyhodnocení finanční výkonnosti společnosti CS Cabot. Cílem uplatňovaným ve všech závodech korporace je snižování fixních nákladů. Tento cíl je vymezen rovněž jako strategický. V roce 2018 dosáhly fixní náklady společnosti hodnoty 260 000 tis. Kč. Snižování fixních nákladů je však nelehký úkol (zvyšování mezd o cca 6 % za rok, růst cen pronajatých pozemků). Společnost má prostor snížit náklady na údržbu či spotřebu vody a elektřiny. Pro nadcházející období společnost vytyčila cílovou hodnotu fixních nákladů na 255 000 tis. Kč.

Za další strategický cíl je vytyčeno zlepšení platebních podmínek společnosti. Cíl je posuzován pomocí dvou měřítek – doby obratu závazků a doby obratu pohledávek. Společnost tlačí na oddálení splatnosti svých závazků – aktuálně je doba obratu 57,94 dnů, přičemž společnost očekává růst na 59 dnů. Platební morálku zákazníků vyjadřuje doba obratu pohledávek, která v roce 2018 měla hodnotu 101,14 dnů. Pro nadcházející období společnost očekává snížení hodnoty na 95 dnů. Společnost tak chce docílit nejen vyrovnání hodnot, ale rovněž přesahu doby obratu závazků nad dobou obratu pohledávek.

Strategickým cílem je rovněž maximalizace investičních pobídek, které snižují daňovou povinnost vůči státu. Společnost CS Cabot si takto může od daňové povinnosti odečíst 40 % z hodnoty investic do maximální výše 600 000 tis. Kč. V roce 2018 byla hodnota investičních

pobídek 48 000 tis. Kč. V roce 2019 společnost očekává hodnotu investičního pobídek 28 000 tis. Kč, neboť hodnota investic nebude dosahovat úrovně, jako v předchozím roce.

Za vrcholový strategický cíl ve strategické mapě je vytyčen růst zisku, neboť veškeré dříve uvedené strategické cíle finanční perspektivy i strategické cíle následujících perspektiv konvergují k tomuto cíli. Čistý zisk v roce 2018 dosáhl hodnoty 608 770 tis. Kč. Pro následující rok 2019 je předpokládán zisk vyčíslen na 750 000 tis. Kč.

Tab. 3.11 Měřítka finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítka	Stávající hodnota	Žádoucí stav	Jednotky
Snižování fixních nákladů	Velikost fixních nákladů	260 000	255 000	tis. Kč
Zlepšení platebních podmínek	Doba obratu závazků	57,94	59	dny
	Doba obratu pohledávek	101,14	95	dny
Maximalizace investičních pobídek	Hodnota investičních pobídek	48 000	28 000	tis. Kč
Růst zisku	Velikost zisku	608 770	750 000	tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování

## Ad 2) Měřítka a cílové hodnoty pro cíle zákaznické perspektivy

Vytyčená měřítka, současný stav a žádoucí stav pro jednotlivé strategické cíle zákaznické perspektivy jsou znázorněny viz Tab. 3.12. Pro cíle je stanoveno 5 měřítek.

Perspektiva si klade za cíl vyhodnotit výkonnost společnosti z pohledu zákazníka. Strategický cíl spokojenost zákazníků je hodnocen pomocí dvou měřítek – dotazníkového šetření u zákazníka a počtu reklamací. Dotazníkové šetření ukázalo na spokojenost zákazníka z 95,1 %. Snahou společnosti je dosáhnout 95,5 % úrovně spokojenosti. Výborné spokojenosti je dosaženo rovněž díky nulovému počtu reklamací způsobených společnostmi CS Cabot, který chce společnost zachovat.

Druhým ze strategických cílů zákaznické perspektivy je věrnost zákazníků. Pro tento cíl je vybráno měřítko objemů prodeje sazí v tunách. V roce 2018 činil objem prodeje 115,2 tis. tun sazí. Pro následující období společnost uvažuje objem prodeje 120 tis. tun.

Pro růst zisku je relevantní strategický cíl snižování nákladů na zákazníka. Pro tento cíl je zvoleno měřítko nákladů na produkci. Pro rok 2018 byly náklady na produkci po zaokrouhlení 24,1 tis. Kč na tunu sazí. Pro rok 2019 společnost předpokládá snížení nákladů na 23,6 tis. Kč na tunu.



Společnost ročně vykládá nemalé prostředky na budování dobrého jména společnosti. CS Cabot pravidelně patří mezi hlavní sponzory akcí konaných ve Valašském Meziříčí. V roce 2018 Cabot vynaložil 4 500 tis. Kč, v roce 2019 plánuje vynaložit stejné množství prostředků.

Tab. 3.12 Měřítka zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Stávající hodnota	Žádoucí stav	Jednotky
Spokojenost zákazníků	Dotazníkové šetření	95,1	95,5	%
	Počet reklamací	0	0	počet
Věrnost zákazníků	Objem prodejů	115,2	120	tis. tun
Snížování nákladů na zákazníka	Náklady na produkci	24,1	23,6	tis. Kč/tunu
Budování image	Sponzorské dary	4 500	4 500	tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování

### Ad 3) Měřítka a cílové hodnoty pro cíle perspektivy interních podnikových procesů

Vytyčená měřítka, současný a žádoucí stav pro jednotlivé strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů jsou znázorněny viz Tab. 3.13. Pro cíle je stanoveno 5 měřítek.

Perspektiva hodnotí výkonnost z hlediska interních procesů v podniku CS Cabot. Za strategický cíl je vymezeno snížení zmetkovosti, konkrétně snížení množství sazí s označením OQ, které jsou určeny ke znovuzpracování. V roce 2018 bylo množství OQ sazí 15 350 tun. Pro rok 2019 společnost uvažuje redukci na 3 % produkce, v přepočtu na 3 600 tun.

Strategický cíl zlepšení bezpečnosti práce je pozorován pomocí měřítek: počet pracovních úrazů a počet hlášených skoronehod. V roce 2018 společnost nezaznamenala pracovní úraz, přičemž pro rok 2019 si chce tento výsledek udržet. Za skoronehody jsou považovány situace, s potenciálem vzniku pracovního úrazu, ke kterému nedošlo. Společnost usiluje o co největší počet hlášení, neboť skoronehody představují pro společnost značnou příležitost pro zlepšení. Cílem společnosti je motivovat lidi k hlášení skoronehod, což představuje značnou příležitost ke zlepšení systému BOZP. Pro rok 2019 chce společnost navýšit počet hlášených skoronehod z 62 na 80.

Měřítkem cíle zvýšení produktivity zařízení je produktivita výroby. Současná produktivita výroby činí 114 600 tun ročně. Společnost plánuje v roce 2019 produktivitu zařízení 120 000 tun ročně.

Posledním strategickým cíle perspektivy interních podnikových procesů je minimalizace počtu reklamací. V posledních třech letech společnost nezaznamenala jedinou oprávněnou reklamací. Pro rok 2019 společnost usiluje o udržení nulového počtu reklamací.

Tab. 3.13 Měřítka perspektivy interních podnikových procesů

Strategický cíl	Měřítko	Stávající hodnota	Žádoucí stav	Jednotky
Snížení zmetkovosti	Množství sazí OQ	15 350	3 600	tun
Zlepšení bezpečnosti práce	Počet pracovních úrazů	0	0	počet
	Počet hlášených skoronehod	62	80	počet
Zvýšení produktivity zařízení	Produktivita výroby	114 600	120 000	tun/rok
Minimalizace počtu reklamací	Počet reklamací	0	0	počet

Zdroj: vlastní zpracování

**Ad 4) Měřítka a cílové hodnoty pro cíle perspektivy učení se a růstu**

Vytyčená měřítka, současný stav a žádoucí stav pro jednotlivé strategické cíle perspektivy učení se a růstu jsou znázorněny viz Tab. 3.14. Pro cíle je stanoveno 5 měřítek.

Perspektiva hodnotí schopnost organizace vyvíjet se a růst. Prvním strategickým cílem perspektivy je navýšení spokojenosti zaměstnanců. Dle dotazníkového šetření spokojenost zaměstnanců dosahuje 67 %. Organizace pro rok 2019 si za žádoucí vytyčila hodnotu 80 %.

Pro strategický cíl udržení kvalitních zaměstnanců je vybráno měřítko fluktuace. Fluktuace zaměstnanců byla v roce 2018 nadprůměrná (2,81 %), způsobená vývojem na trhu práce. Pro rok 2019 společnost očekává fluktuaci na úrovni 5 % zapříčiněním vyššího meziročního růstu mezd firem v blízkém okolí.

Strategický cíl vzdělávání zaměstnanců je měřen pomocí výdajů na školení. Zmíněné výdaje dosáhly v roce 2018 hodnoty 600 tis. Kč. Pro rok 2019 se uvažuje mírný pokles hodnoty na 575 tis. Kč.

Strategický cíl navyšování inovačních aktivit je měřen pomocí počtu podaných a realizovaných návrhů. V roce 2018 bylo navrženo 38 řešení a realizováno 30 z předložených návrhů. Pro rok 2019 společnost předpokládá 45 návrhů s 78 % realizací – tedy 35 návrhů.

Tab. 3.14 Měřítka perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Stávající hodnota	Žádoucí stav	Jednotky
Spokojenost zaměstnanců	Dotazníkové šetření	67	80	%
Udržení kvalitních zaměstnanců	Fluktuace	2,81	5	%
Vzdělávání zaměstnanců	Výdaje na školení	600	575	tis. Kč
Navyšování inovačních aktivit	Počet podaných návrhů	38	45	počet
	Počet realizovaných návrhů	30	35	počet

Zdroj: vlastní zpracování

## 4 Shrnutí, návrhy a doporučení

V předchozí kapitole je provedena analýza čtyř perspektiv v rámci metody BSC ve společnosti CS Cabot. Předchozí kroky napomohly k odvození strategických cílů, jejich měřítek a žádoucích (cílových) hodnot pro rok 2019. V této kapitole je provedeno shrnutí zjištěných údajů a výsledků analýz, je sestaven harmonogram projektu pomocí metody CPM (metody kritické cesty) v programu MS Project, je navrženo složení implementačního týmu a doporučeny strategické akce, umožňující implementaci do podnikového klimatu a zavedení na celopodnikové úrovni. V závěru kapitoly je navržen model BSC v programu MS Excel.

### 4.1 Shrnutí

Práce je zaměřena na implementaci metody BSC ve výrobním podniku, podnikajícího v chemickém průmyslu, firmu CS Cabot ve Valašském Meziříčí. Po vymezení teoreticko-metodologických východisek k dané problematice je představena společnost a vymezen současný způsob měření výkonnosti. Následuje charakteristika jednotlivých perspektiv ve společnosti CS Cabot.

Pro posouzení finanční perspektivy je využita finanční analýza, která se zaměřuje na poměrové a rozdílové ukazatele. Pro maximálně relevantní údaje jsou sledována data za 5 let, a to od roku 2014 do roku 2018. Navzdory prudkému poklesu všech ukazatelů rentability v roce 2015 a rovněž při zohlednění situace na trhu ropy lze konstatovat, že podnik svůj majetek využíval za celé sledované období efektivně. Při podrobném popisu běžné a pohotové likvidity je častým jevem výskyt hodnot nad doporučenou úroveň či velmi blízko k překročení úrovně. Naopak u okamžité likvidity jsou hodnoty (vyjma posledních dvou let) pod touto hranicí, což na první pohled signalizuje nedostatek krátkodobého finančního majetku. Tento nedostatek byl v minulosti pokryt využitím faktoringových služeb (odkupem krátkodobých pohledávek). Nutnost využívání služeb faktoringu bylo v minulosti způsobeno značným převisem doby obratu pohledávek na dobu obratu závazků. V současné chvíli společnost od tohoto způsobu financování upouští, neboť má dostatek vlastních zdrojů a usiluje o prodloužení splatnosti svých závazků. Dostatek vlastních zdrojů je ve výkazech skryt, protože korporace nařizuje společnosti vždy v poslední den čtvrtletí přemístit většinu peněžních prostředků do hromadného tzv. cash poolu, který funguje jako sběrna prostředků pro ostatní závody korporace, vyjma CS Cabot. Velikost peněžních prostředků v cash poolu má přímý vliv na cenu akcií Cabot Corporation. Následující den jsou prostředky přesunuty zpět z pohledávek do peněžních prostředků společnosti. Český závod bude součástí cash poolu od léta 2019.

U ukazatelů aktivity je pozorován podobně jako u ukazatelů rentability negativní vývoj v průběhu sledovaného období a pozitivní trend na jeho konci. Ukazatele aktivity rovněž poukazují na negativní převis doby obratu pohledávek nad dobou obratu závazků, jak již bylo uvedeno výše. Ukazatele produktivity poukazují nejen na rostoucí trend po roce 2016, ale rovněž na velmi vysoké hodnoty. Ukazatele zadluženosti zachycují rostoucí trend zadlužení společnosti a zároveň relativně bezpečnější, ne však tak efektivní financování části oběžných aktiv dlouhodobými zdroji.

V rámci zákaznické perspektivy jsou vytyčeny hybné síly napomáhající k udržení stávajících zákazníků podniku. Jsou vymezeny údaje o zákaznících – rozčlenění zákazníků dle podílu na celkových tržbách a prodeje dle zemí. Téměř 90 % veškeré produkce je exportováno, nejvíce do Polska, Německa a Francie. Zákaznická perspektiva je sledována rovněž pomocí dotazníkového šetření. Návratnost dotazníků z daného šetření dosáhla 78 % (7 z 9). Celková spokojenost zákazníků se společností CS Cabot dosáhla 95,1 %. Nejvyšších výsledků bylo dosaženo v oblasti komunikace se společností a službami přepraveců, kde CS Cabot obdržel plný počet bodů od všech respondentů.

Perspektiva interních podnikových procesů zkoumá inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. Výzkum a vývoj je lokalizován v rámci celé korporace do Bostonu v USA. Ve vlastní režii podnik provádí modernizaci zařízení. V rámci provozního procesu se společnost CS Cabot orientuje na výrobu sazí pro gumárenský průmysl, především pro výrobu pneumatik a technické pryže. Poprodejní servis se zabývá zpravidla reklamacemi, zajišťované manažerem technického servisu. Navzdory běžně nulovému počtu reklamací CS Cabot v letošním roce řeší reklamace, které nezpůsobil, ale týkají se sazí českého závodu. Reklamace se vztahují k poškození balení při přepravě, kdy zodpovědnost spadá na dopravce.

Perspektiva učení se a růstu je zaměřena na zaměstnance a informační systémy využívané společností CS Cabot. Počet zaměstnanců v podniku kolísá kolem 100 pracovníků. V roce 2016 byla část oddělení přesunuta do Rigy v Lotyšsku, což snížilo stavy zaměstnanců na administrativních pozicích. Korporace pro předávání informací užívá ERP systém Oracle, ke každodenní komunikaci v rámci firmy i s dalšími subjekty je využíván program MS Outlook. Motivace zaměstnanců k požadovaným výkonům probíhá formou nadstandardního odměňování a benefitů finančního i nefinančního charakteru. Pro měření spokojenosti zaměstnanců bylo využito dotazníkové šetření z roku 2017, ze kterého vyplynulo 67 % kladných, 25 % neutrálních a 8 % negativních odpovědí.

Analýza jednotlivých perspektiv podniku CS Cabot umožnila přistoupit k implementaci metody BSC. Nejdříve je vyjasněna vize a strategie podniku za pomoci vymezení konkurentů, dodavatelů a zákazníků. Vymezení umožňuje odvození strategických cílů v rámci všech vymezených perspektiv v podmínkách podniku CS Cabot. Strategické cíle jsou propojeny ve strategické mapě, zachycující vztahy příčin a následků. Strategická mapa je zobrazena viz příloha č.12. Posledním krokem je vybrání vhodných měřítek a určení žádoucích hodnot pro rok 2019.

## **4.2 Návrhy a doporučení**

Provedené analýzy a shrnutí umožňují sestavit harmonogram projektu a kritickou cestu stejně jako implementační tým. Stanovení strategických akcí v rámci všech perspektiv a navržení procesu celopodnikového rozšíření může značně přispět k úspěšnému zavedení metody BSC v podmínkách podniku CS Cabot. Přidanou hodnotu pro podnik má rovněž model, zpracovaný v programu MS Excel, který je sestaven pro podmínky vybrané společnosti.

### **4.2.1 Harmonogram a kritická cesta**

Na základě harmonogramu, udávajícímu sled činností je využita metoda kritické cesty (dále CPM). CPM využívá deterministické časové ohodnocení s cílem stanovit dobu trvání projektu dle délky kritické cesty. Kritickou cestu představuje sled činností s nulovou časovou rezervou, kdy prodloužení délky trvání jedné z těchto činností má za následek prodloužení doby trvání celého projektu. Kroky implementace metody BSC provedené v práci, další doporučené kroky pro efektivní zavedení metody ve vybraném podniku, časová náročnost a kritická cesta projektu jsou znázorněny v programu MS Project viz příloha č. 13.

Značná část činností je podmíněna dokončením předešlé, což prodlužuje dobu trvání projektu. Snížení rizika prodloužení doby trvání implementace je možné dosáhnout dalším, dodatečným štěpením některých činností. Kritická cesta je znázorněna červeně – pro tuto cestu platí, že prodloužení kterékoliv činnosti na cestě prodlouží průběh celého projektu. Mimo tuto kritickou cestu leží činnosti: sestavení strategické mapy a sestavení implementačního týmu, jejichž prodloužení se neprojeví na delší době trvání celého projektu, neboť mají dostatečnou časovou rezervu a mohou být provedeny souběžně s jinými činnostmi.

### 4.2.2 Sestavení implementačního týmu

Pro správnou implementaci metody BSC je žádoucí sestavení implementačního týmu z osob, které budou přímo zainteresovány nejen při zavádění, ale také v následném užívání systému. Vrcholem pyramidy jsou strategické cíle finanční perspektivy, z toho důvodu by leader týmu měl být finanční ředitel společnosti. V rámci zákaznické perspektivy by měl být v týmu přítomen rovněž manažer technického servisu. Za interní procesy v podniku manažer zákaznického servisu, zodpovědný za plánování výroby i expedice a SHEQ manažer, zodpovědný za bezpečnost, ochranu zdraví a životního prostředí. Za poslední – perspektivu učení se a růstu by měl být v týmu přítomen personální manažer společnosti. Shrnutí doporučených členů implementačního týmu pro jednotlivé perspektivy je zobrazeno viz Tab. 4.1.

Tab. 4.1 Doporučení členové implementačního týmu

Perspektiva	Pozice ve společnosti	Funkce v týmu
Finanční	Finanční ředitel	Leader týmu
Zákaznická	Manažer technického servisu	Člen týmu
Interních procesů	Manažer zákaznického servisu	
	SHEQ manažer	
Učení se a růst	Personální manažer	

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.2.3 Stanovení strategických akcí

Získané výsledky umožňují stanovit strategické akce v rámci jednotlivých perspektiv, usnadňující naplnění zvolených strategických cílů, respektive cílových hodnot. Plnění vytyčených hodnot umožňuje naplnit celkovou strategii společnosti. Žádoucí je vytyčit relevantní strategické akce v přiměřeném počtu z důvodu omezenosti zdrojů. Klíčové je rovněž stanovení pravomocí a odpovědností za dané strategické akce.

Po analýze společnosti byly navrženy následující strategické akce:

- 1) strategické akce finanční perspektivy (viz Tab. 4.2),
- 2) strategické akce zákaznické perspektivy (viz Tab. 4.3),
- 3) strategické akce perspektivy interních podnikových procesů (viz Tab. 4.4),
- 4) strategické akce perspektivy učení se a růstu (viz Tab. 4.5).

## Ad 1) Strategické cíle finanční perspektivy

Dosažení strategického cíle snižování fixních nákladů je pro společnost jedním z nejobtížněji dosažitelných cílů, neboť téměř veškeré typy nákladů každoročně rostou. Cíle by mohlo být dosaženo pomocí snížení nákladů na údržbu zařízení či instalací technických vylepšení, které by způsobily snížení spotřeby vody či elektrické energie.

Pro cíl zlepšení platebních podmínek je důležité jak zkrácení dob splatnosti pohledávek, tak prodloužení lhůt od splatnosti závazků. Konečný efekt bude spočívat v tom, že společnost finanční prostředky od odběratele obdrží dříve, než je bude muset vydat za zboží dodané svým dodavatelem.

Investiční pobídky dokáží redukovat značnou část nákladů, neboť společnosti umožňují snížení daně až o 40 % hodnoty investičních pobídek. Vytyčeného cíle společnost hodlá dosáhnout rozsáhlými modernizacemi zařízení.

Růst zisku by bylo možné označit jako vrcholový cíl, který bude naplněn dosažením ostatních cílů. Obecně však růst zisku je reálný při poskytování produktů v prvotřídní kvalitě a v kvalitě konstantní v čase viz Tab. 4.2.

Tab. 4.2 Strategické akce finanční perspektivy

Strategický cíl	Strategické akce
Snižování fixních nákladů	<ul style="list-style-type: none"><li>• snižování nákladů na údržbu</li><li>• instalace technických vylepšení<ul style="list-style-type: none"><li>• snížení spotřeby vody</li><li>• snížení spotřeby elektrické energie</li></ul></li></ul>
Zlepšení platebních podmínek	<ul style="list-style-type: none"><li>• zkracování doby splatnosti pohledávek</li><li>• prodlužování lhůty od splatnosti závazků</li></ul>
Maximalizace investičních pobídek	<ul style="list-style-type: none"><li>• rozsáhlé modernizace zařízení</li></ul>
Růst zisku	<ul style="list-style-type: none"><li>• poskytování produktů v prvotřídní kvalitě</li><li>• konstantnost kvality v čase</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování

## Ad 2) Strategické cíle zákaznické perspektivy

Pro strategický cíl spokojenosti zákazníků je relevantní flexibilita v logistice společně s včasností a spolehlivostí dodávek zákazníkům. Neméně důležitá a pro dosažení spokojenosti zákazníků nezbytná je také kvalita produktů a její konstantnost v čase.

Věrnosti zákazníků může CS Cabot dosáhnout spolehlivostí, ale také udržováním dobrých vztahů se svými zákazníky. Pro zákaznickou loajalitu je rovněž důležitá kvalita produktů a její konstantnost v čase.

Pro dosažení strategického cíle snižování nákladů na zákazníka je důležitá efektivní distribuce k zákazníkovi spolu s minimálním počtem reklamací.

Budování image je posledním ze strategických cílů zákaznické perspektivy. Strategickou akcí k dosažení cíle je pořádání studentských stáží. Vhodným se jeví rovněž podpora PR aktivit, jako je zviditelňování na akcích v okolí, v odborných časopisech a na sociálních sítích viz Tab. 4.3.

Tab. 4.3 Strategické akce zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Strategické akce
Spokojenost zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flexibilita v logistice</li> <li>• včasnost a spolehlivost dodávek</li> <li>• kvalita produktů a její konstantnost v čase</li> </ul>
Věrnost zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spolehlivost společnosti</li> <li>• udržování dobrých vztahů</li> <li>• kvalita produktů a její konstantnost v čase</li> </ul>
Snižování nákladů na zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• efektivní distribuce k zákazníkovi</li> <li>• minimalizace počtu reklamací</li> </ul>
Budování image	<ul style="list-style-type: none"> <li>• studentské stáže</li> <li>• podpora PR aktivit (zviditelnění na akcích, v odborných časopisech a na sociálních sítích)</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

### Ad 3) Strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů

Snížení zmetkovosti je možné dosáhnout pomocí dvou strategických akcí. Objem zmetků se značením OQ je možné snížit modernizací zařízení a rovněž také navýšením efektivity přejezdů na jiné typy sazí, kdy smíšené saze jsou považovány za zmetek (OQ) a určeny ke znovuzpracování.

Bezpečnost práce lze navýšit skrze pravidelná školení zaměstnanců. Snížení rizik úrazů napomohou rovněž lepší pracovní pomůcky.

Dosažení cíle zvýšení produktivity výrobních zařízení lze skrze modernizaci výrobních zařízení. Za další možnost se nabízí využití nových technologií korporace Cabot.

Nulový počet reklamací lze udržet důrazem na kontrolu sazí při expedici, popřípadě hlášením kontroly kvality z laboratoře viz Tab. 4.4.



Tab. 4.4 Strategické akce perspektivy interních podnikových procesů

Strategický cíl	Strategické akce
Snížení zmetkovosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• modernizace zařízení</li> <li>• zefektivnění přejezdů na jiné druhy sazí</li> </ul>
Zlepšení bezpečnosti práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pravidelná školení pracovníků</li> <li>• lepší pracovní pomůcky</li> </ul>
Zvýšení produktivity zařízení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• modernizace výrobních zařízení</li> <li>• využití nových technologií</li> </ul>
Minimalizace počtu reklamací	<ul style="list-style-type: none"> <li>• důraz na kontrolu při expedici</li> <li>• hlášení kontroly kvality z laboratoře</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

#### **Ad 4) Strategické cíle perspektivy učení se a růstu**

Spokojenosti zaměstnanců je možné dosáhnout několika způsoby. Společnost by měla klást větší důraz na rozvojové plány zaměstnanců, zlepšit motivační nástroje nebo poskytovat vzdělávací kurzy. Důležitým je rovněž zlepšení pracovního prostředí a komunikace s řídicími pracovníky.

Pro strategický cíl udržení kvalitních zaměstnanců je klíčové neustálé zlepšování motivačních nástrojů podniku. Správná kombinace nástrojů může společnosti zajistit loajální zaměstnance.

Cíl vzdělávání zaměstnanců by měl být naplněn skrze poskytování vzdělávacích kurzů a odborných školení zaměstnanců. Značný efekt se předpokládá rovněž od rekvalifikačních kurzů, nabízených zaměstnavatelem.

Pro navýšení inovačních aktivit je důležité stanovit motivační odměny tvůrcům implementovaných inovací. Společnost by se rovněž měla zaměřit na využití myšlenek a nápadů nových, nezainteresovaných pracovníků viz Tab. 4.5.

Tab. 4.5 Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Strategické akce
Spokojenost zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plán rozvoje zaměstnanců</li> <li>• zlepšení motivačních nástrojů</li> <li>• poskytování vzdělávacích kurzů</li> <li>• zlepšení pracovní prostředí</li> <li>• zlepšení komunikaci s řídicími pracovníky</li> </ul>
Udržení kvalitních zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zlepšení motivačních nástrojů</li> </ul>
Vzdělávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poskytování vzdělávacích kurzů</li> <li>• odborná školení zaměstnanců</li> <li>• možnosti rekvalifikačních kurzů</li> </ul>
Navyšování inovačních aktivit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivační odměny tvůrcům inovací</li> <li>• využití inovačních myšlenek nových pracovníků</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.4 Řízení procesu implementace na celopodnikové úrovni

Rozšíření metody BSC v rámci celého podniku je vhodné zavést sestupně. Implementace by tak probíhala od představitelů vedení společnosti CS Cabot, přes manažerské pozice, vedoucí pracovníky až k jednotlivým pracovníkům. Vedení by mělo být obeznámeno se současnou vizí i strategií společnosti. Pro úspěšnou implementaci metody BSC je klíčová znalost podniku a sjednocený názor pracovníků napříč celým podnikem. O výsledcích metody BSC by měli být informováni všichni zaměstnanci pro jejich ztotožnění s cíli organizace. Strategické cíle by měly tvořit neoddělitelnou část firemní kultury.

Před započatím implementace metody BSC budou uspořádány workshopy pro zaměstnance společnosti. Workshopy zaměstnance blíže seznámí s metodou BSC a výhodami plynoucími z užití metody. Na základě získaných informací zaměstnanci vyjádří svůj názor na uvažovanou metodu.

Při implementaci je důležitá kontrola, dle které mohou proběhnout dodatečné úpravy. Rozšíření na celopodnikové úrovni musí být pro zaměstnance srozumitelné. Pro potřeby implementace budou probíhat školení určená především realizátorům metody.

Zavedení metody BSC by mělo společnosti přinést jak poznatky – ujasnění své vize a uvědomění si strategie společnosti, tak průběžné zlepšení, jako například: navýšení informovanosti, zlepšení komunikace, firemní kultury a pracovního prostředí, vyjasnění strategických cílů a způsobů ověření jejich dosažení. To vše s jediným cílem – navýšit hodnotu pro své současné i budoucí zákazníky a tím si zajistit prosperitu.

Vyhodnocení strategických cílů probíhá v jednotlivých odděleních. Odpovědné osoby v daném oddělení následně zašlou výsledky vedení společnosti, které provede komplexní vyhodnocení výkonnosti podniku. Relevantní údaje pro měření jsou znázorněny viz Tab. 4.6 – Tab. 4.9. Mezi tyto údaje se řadí:

- 1) vymezení odpovědností a četností měření ve finanční perspektivě,
- 2) vymezení odpovědností a četností měření v zákaznické perspektivě,
- 3) vymezení odpovědností a četností měření v perspektivě interních procesů,
- 4) vymezení odpovědností a četností měření v perspektivě učení se a růstu.

#### **Ad 1) Vymezení odpovědností a četností měření ve finanční perspektivě**

Osoba odpovědná za strategické cíle finanční perspektivy je finanční ředitel společnosti CS Cabot s.r.o. U měřítek finančního cíle zlepšení platebních podmínek je doporučeno každoměsíční měření. U měřítek ostatních cílů je plně dostačující každoroční měření viz Tab. 4.6.

Tab. 4.6 Vymezení odpovědností a četností měření ve finanční perspektivě

Strategický cíl	Měřítko	Odpovědná osoba	Četnost měření
Snižování fixních nákladů	Velikost fixních nákladů	Finanční ředitel	1x ročně
Zlepšení platebních podmínek	Doba obratu závazků	Finanční ředitel	1x měsíčně
	Doba obratu pohledávek	Finanční ředitel	1x měsíčně
Maximalizace investičních pobídek	Hodnota investičních pobídek	Finanční ředitel	1x ročně
Růst zisku	Velikost zisku	Finanční ředitel	1x ročně

Zdroj: vlastní zpracování

#### **Ad 2) Vymezení odpovědností a četností měření v zákaznické perspektivě**

Odpovědnost při plnění strategických cílů spokojenosti zákazníků a věrnosti zákazníků spadá na manažera technického servisu. Četnost měření všech měřítek zmíněných cílů plně dostačuje jednou ročně. Finanční ředitel je odpovědnou osobou za ostatní cíle. Měřítko nákladů na produkci pro cíl snižování nákladů na zákazníky bude vhodné sledovat jednou za měsíc. Velikost sponzorských darů bude plně dostačující sledovat jednou ročně viz Tab. 4.7.

Tab. 4.7 Vymezení odpovědností a četností měření v zákaznické perspektivě

Strategický cíl	Měřítko	Odpovědná osoba	Četnost měření
Spokojenost zákazníků	Dotazníkové šetření	Manažer technického servisu	1x ročně
	Počet reklamací	Manažer technického servisu	1x ročně
Věrnost zákazníků	Objem prodeje	Manažer technického servisu	1x ročně
Snižování nákladů na zákazníka	Náklady na produkci	Finanční ředitel	1x měsíčně
Budování image	Sponzorské dary	Finanční ředitel	1x ročně

Zdroj: vlastní zpracování

**Ad 3) Vymezení odpovědností a četností měření v perspektivě interních procesů**

Za cíl snížení zmetkovosti je odpovědný manažer zákaznického servisu, který bude jednou měsíčně zaznamenávat množství sazí OQ. Za cíl zlepšení bezpečnosti práce zodpovídá SHEQ manažer. Vzhledem k četnosti úrazů dostačí sledování jedenkrát ročně. Počet hlášení skoronehod je však častější, zde je žádoucí četnost měření na měsíční bázi. Produktivita výroby spadá na bedra manažera zákaznického servisu – v tomto případě je žádoucí měření 1x měsíčně. Za měření počtu reklamací je zodpovědný manažer technického servisu. Měření bude plně dostačující jednou ročně z důvodu nízkého počtu reklamací viz Tab. 4.8.

Tab. 4.8 Vymezení odpovědností a četností měření v perspektivě interních podnikových procesů

Strategický cíl	Měřítko	Odpovědná osoba	Četnost měření
Snížení zmetkovosti	Množství sazí OQ	Manažer zákaznického servisu	1x měsíčně
Zlepšení bezpečnosti práce	Počet pracovních úrazů	SHEQ manažer	1x ročně
	Počet hlášených skoronehod	SHEQ manažer	1x měsíčně
Zvýšení produktivity zařízení	Produktivita výroby	Manažer zákaznického servisu	1x měsíčně
Minimalizace počtu reklamací	Počet reklamací	Manažer technického servisu	1x ročně

Zdroj: vlastní zpracování

#### Ad 4) Vymezení odpovědností a četností měření v perspektivě učení se a růstu

Strategické cíle týkající se spokojenosti zaměstnanců, jejich udržení a vzdělávání spadají do režie personálního manažera. Výsledky dotazníkového šetření a fluktuaci dostačuje sledovat jednou ročně. Výdaje na školení je vhodnější sledovat měsíčně. V rámci navyšování inovačních aktivit je měřen počet podaných a realizovaných návrhů. Za výstupy je zodpovědná hodnotitelská komise s SHEQ manažerem v čele. Výstupy je žádoucí vykazovat každý měsíc viz Tab. 4.9.

Tab. 4.9 Vymezení odpovědností a četností měření v perspektivě učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Odpovědná osoba	Četnost měření
Spokojenost zaměstnanců	Dotazníkové šetření	Personální manažer	1x ročně
Udržení kvalitních zaměstnanců	Fluktuace	Personální manažer	1x ročně
Vzdělávání zaměstnanců	Výdaje na školení	Personální manažer	1x měsíčně
Navyšování inovačních aktivit	Počet podaných návrhů	Hodnotitelská komise	1x měsíčně
	Počet realizovaných návrhů	Hodnotitelská komise	1x měsíčně

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.5 Navržený model Balanced Scorecard

Společnost CS Cabot v současné době využívá velké množství ukazatelů, které mají ve své režii jednotliví manažeři. Společnost postrádá souhrnný a zároveň vybalancovaný systém měření výkonnosti, který by zjednodušil práci a zachycoval návaznosti.

Model metody BSC je navržen v MS Excel a umožňuje společnosti hodnotit finanční i zákaznickou perspektivu, stejně jako perspektivu interních podnikových procesů nebo perspektivu učení se a růstu. Model zachycuje konečné stavy k jednotlivým obdobím, stejně jako žádoucí hodnoty. Cílové hodnoty jsou v modelu porovnány s reálnými stavy a je znázorněno splnění (zelená barva) či nesplnění vytyčených hodnot (červená barva). Žádoucí hodnoty jsou srovnány se současným stavem (k 30.9.2018), po dosažení hodnot na konci tohoto období bude možné posouzení, zda došlo k naplnění vytyčených cílů. Ukázky vypracovaného modelu jsou v přílohové části viz příloha č. 14.

## 5 Závěr

Požadavky zákazníků a vlastníků vytváří tlak na růst výkonnosti podniku. S tímto požadavkem se začaly vyvíjet způsoby pro hodnocení výkonnosti podniku, které byly zprvu postaveny výhradně na finančních ukazatelích. Silně dynamické prostředí přinutilo podniky uvažovat v souvislostech a vzájemných vazbách. Změna způsobu myšlení vedla k uplatnění kombinace finančních a nefinančních ukazatelů hodnocení výkonnosti podniku. Jednou z nejvíce užívaných moderních metod měření výkonnosti je Balanced Scorecard, která posuzuje výkonnost podniku z hlediska čtyř perspektiv.

Teoreticko-metodologická část charakterizuje pojem výkonnost podniku a následně vymezuje tři základní přístupy k měření podnikové výkonnosti. Je vymezena metoda BSC, spolu s čtyřmi základními perspektivami. Jsou srovnány přístupy tří autorů a vybrán přístup, ze kterého se v práci vycházelo. Pro potřebu implementace jsou vymezeny metody projektového řízení a vlastní postupové kroky implementace, užití v diplomové práci.

V praktické části je popsána vybraná společnost a současný způsob hodnocení výkonnosti. Po vymezení vize a strategie společnosti je provedena analýza perspektiv. Je odvozeno 16 strategických cílů napříč perspektivami, které jsou vzájemně propojeny ve strategické mapě, znázorňující vazby příčin a následků. K navrženým strategickým cílům jsou stanovena měřítka a cílové hodnoty, kterých by společnost měla dosáhnout v roce 2019.

Cílem diplomové práce je navržení implementace metody Balanced Scorecard ve vybraném výrobním podniku, který se zabývá výrobou sazí, nacházejících uplatnění při výrobě pneumatik a technické pryže. Na základě zjištěných výsledků jsou vymezeny návrhy pro implementaci ve firmě. Pro přehlednost je sestaven harmonogram kompletní implementace metody BSC v podmínkách společnosti. K sestavení harmonogramu je využita metoda CPM (kritické cesty) a program MS Project. Následuje sestavení implementačního týmu a stanovení strategických akcí, usnadňující zavedení metody BSC v podniku. Řízení procesu rozšíření je další logický krok, neboť vymezuje osoby odpovědné za plnění jednotlivých cílů, stejně jako četnosti měření. Pro zjednodušení práce a navýšení přehlednosti je vypracován model metody BSC v programu MS Excel, poskytující komparaci cílových a skutečných hodnot. Náměty v práci mohou být značně přínosné v případě implementace metody v podniku, neboť práce obsahuje tři ze čtyř kroků nutných k implementaci. Poslední, čtvrtý krok se realizuje již v dané společnosti a je při něm nezbytná spolupráce členů navrženého implementačního týmu. Vymezené návrhy a doporučení jsou předloženy firmě pro realizaci.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

- 1) BROWN, Mark Graham. *Beyond the balanced scorecard: improving business intelligence with analytics*. New York: Productivity Press, c2007. ISBN 978-1-56327-346-9.
- 2) DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- 3) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- 4) DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- 5) FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X.
- 6) FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-X.
- 7) HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
- 8) HORVÁTH, P. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.
- 9) KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.
- 10) KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.
- 11) KAŠÍK, Josef a Jiří FRANEK. *Základy podnikové diagnostiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3888-5.
- 12) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-794-9.
- 13) KNÁPKOVÁ, P., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- 14) KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.
- 15) LANG, Helmut, Olga KUPEC a Zuzana MAŇASOVÁ. *Management: trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-683-1.

- 16) MARINIČ, Pavel. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-405-7.
- 17) MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.
- 18) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.
- 19) PERSON, Ron. *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel*. 2nd ed. Indianapolis: Wiley, 2013. ISBN 978-1-118-61084-8.
- 20) RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
- 21) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
- 22) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
- 23) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- 24) ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-33-2.
- 25) UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení: příručka pro manažery a podnikatele, identifikace potenciálu zlepšení, tvorba firemní strategie, měření výkonnosti procesů, výpočet návratnosti projektů, praktické návody a příklady*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2472-0.
- 26) VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-005-7.

### **Interní materiály**

- 27) Výroční zpráva společnosti CS Cabot s.r.o. za rok 2014
- 28) Výroční zpráva společnosti CS Cabot s.r.o. za rok 2015
- 29) Výroční zpráva společnosti CS Cabot s.r.o. za rok 2016
- 30) Výroční zpráva společnosti CS Cabot s.r.o. za rok 2017
- 31) Výroční zpráva společnosti CS Cabot s.r.o. za rok 2018
- 32) Dotazník spokojenosti zákazníků společnosti CS Cabot s.r.o.
- 33) Zpravodaj společnosti CS Cabot s.r.o.

### **Internetové zdroje**

- 34) *MACROTRENDS: Crude Oil Prices - 70 Year Historical Chart* [online]. 2019 [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.macrotrends.net/1369/crude-oil-price-history-chart>



## Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
BSC	Balanced scorecard
CFROI	cash flow návratnost investovaného kapitálu
CPM	Critical Path Method (metoda kritické cesty)
ČPK	čistý pracovní kapitál
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před zdaněním a odečtením úroků
EBT	zisk před zdaněním
EFQM	evropský model podnikatelské úspěšnosti
ERP	Enterprise resource planning (informační systém pro plánování v podniku)
EVA	ekonomická přidaná hodnota
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
MS	Microsoft
MVA	tržní přidaný hodnota
OA	oběžná aktiva
PERT	Program Evaluation and Review Technique (metoda síťové analýzy)
QS 9000	oborová norma amerického automobilového průmyslu
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SHEQ	oblast bezpečnosti, ochrany zdraví a životního prostředí
SWOT	analýza silných a slabých stránek
TQM	Total Quality Management
VDA 6	oborová norma evropského automobilového průmyslu
WBS	Work Breakdown Structure (rozpis prací)

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 17.4.2019

TOMÁŠ MAREK  
.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č.1 Organizační struktura společnosti CS Cabot s.r.o.

Příloha č.2 Rozvaha společnosti

Příloha č.3 Výkaz zisku a ztráty společnosti

Příloha č.4 Výkaz peněžních toků ve společnosti

Příloha č.5 Výpočty poměrové analýzy

Příloha č.6 Historický vývoj ceny barelu surové ropy od roku 1990

Příloha č.7 Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků

Příloha č.8 Vyhodnocení výsledky dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků

Příloha č.9 Proces výroby sazí

Příloha č.10 Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců v roce 2017

Příloha č.11 Vyhodnocení nejčastějších pozitivních a negativních odpovědí z dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců

Příloha č.12 Strategická mapa společnosti

Příloha č.13 Kroky implementace metody BSC

Příloha č.14 Model metody BSC v podmínkách podniku CS Cabot s.r.o.